

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Armatury Group, a.s.
Evaluation of Employees' Recruitment and Selection Processes in the Armatury Group, a.s.
Company

Student: Lucie Václavíková
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Václavíková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Zhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti
Armatury Group, a.s.
Evaluation of Employees' Recruitment and Selection Processes
in the Armatury Group, a.s. Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
3. Charakteristika společnosti Armatury Group, a.s.
4. Analýza současných procesů získávání a výběru zaměstnanců
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd.

Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*.

Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21.

Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy č. 6, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 – 5 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila či upravila“.

V Ostravě dne 5.5.2017

Lucie Václavíková

Lucie Václavíková

Poděkování

Ráda bych tímto chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za její odborné vedení, ochotu a čas, který mi věnovala. Mé poděkování patří též Mgr. Vladimíru Mařádkovi za jeho čas, ochotu, poskytnuté materiály a informace.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	6
2.1 Řízení lidských zdrojů	6
2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců	7
2.3 Získávání zaměstnanců	8
2.3.1 Proces získávání zaměstnanců	9
2.3.2 Zdroje získávání nových zaměstnanců	11
2.3.3 Metody získávání zaměstnanců	14
2.3.4 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců	16
2.4 Výběr zaměstnanců	18
2.4.1 Proces výběru zaměstnanců	18
2.4.2 Metody výběru zaměstnanců	20
2.4.3 Závěrečný výběr osob	27
3 Charakteristika společnosti ARMATURY Group a.s.	29
3.1 O společnosti	29
3.2 Historie	30
3.3 Současnost	31
3.4 Zaměstnanci společnosti	31
3.5 Organizační struktura	34
4 Analýza současných procesů získávání a výběrů zaměstnanců	35
4.1 Proces získávání zaměstnanců	35
4.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců	36
4.1.2 Metody získávání zaměstnanců	36
4.2 Výběrové řízení	38
4.2.1 Metody výběru zaměstnanců	39
4.2.2 Poskytnutí zpětné vazby	41
4.2.3 Rozsah zodpovědnosti a časová náročnost výběrového řízení	41
4.3 Dotazníkové šetření	42
4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	43
4.3.2 Shrnutí dotazníkového šetření	59
5 Návrhy a doporučení	60
6 Závěr	63
Seznam použité literatury	64

Seznam zkratek.....	66
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců bylo, je a bude složitou ale zároveň velmi důležitou záležitostí každé společnosti. Tento postoj nemusíme brát pouze ze strany společnosti. Hlavním předpokladem pro úspěšnou společnost jsou lidské zdroje, jsme to my, lidé. Je důležité si uvědomit, že je nízká nezaměstnanost a bez práce je nejméně Čechů za posledních devět let. Plyne z toho to, že kdo chce pracovat, práci si vždycky najde. Najít a získat osoby, které jsou jedničkami ve svém oboru, je nadlidský úkol. Právě tento nadlidský úkol se snaží splnit personální úsek společnosti. Hlavním problémem v dnešní době je i nedostatek kvalifikované pracovní síly. Velké uznání patří právě personalistům společností, kteří mají můj velký obdiv, když člověka, kterého nikdy neviděli, mají poznat a rozhodnout, zda je vhodný kandidát a na volnou pracovní pozici se hodí. Během tohoto procesu musí zkoumat řeč těla, odvrátit osobní sympatie či nesympatie atd.

Proto téma závěrečné práce je úzce spjaté s lidskými zdroji. Bakalářská práce bude zaměřena na zhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V první části budou teoreticky vysvětleny základní informace, které se týkají získávání a výběru zaměstnanců. K objasnění těchto pojmů bude použita odborná literatura. Kapitoly teoretické části jsou východisky k zpracování praktické - aplikační části. Proto bude zaměřená na teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců, kde bude popsána podstata řízení lidských zdrojů spolu s cílem a obecně personální činností. Dále již bude konkrétně popsán problém procesu získávání a výběru zaměstnanců. Cílem těchto kapitol teoretické části je obeznámení se s postupem získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

Jelikož je bakalářská práce zaměřena na zhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tato část bude aplikována na společnost ARMATURY Group a. s. Úvodem druhé části bakalářské práce bude představena společnost, popsána historie, její současnost a také struktura zaměstnanců spolu s organizační strukturou společnosti. Dále budou popsány způsoby, které jsou uplatňovány na získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti.

Cíl práce je zhodnocení procesů a následné doporučení, které by měly vést ke zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a. s.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

V této kapitole je charakterizován postup při získávání a výběr zaměstnanců. Využitá byla odborná literatura díky, které byly objasněny pojmy, které souvisí s tímto tématem. Tato teoretická část je podkladem pro část praktickou bakalářské práce. Proces získávání a výběr zaměstnanců je jedním z hlavních úkolů, kterými se zabývá personální úsek společnosti.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, jak tvrdí Armstrong (2015, s. 48), je „manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“. Cíl řízení lidských zdrojů se dá charakterizovat jako snaha zajistit lidské zdroje k tomu, aby využívaly svých znalostí, schopností a dovedností ve prospěch organizace (Horváthová et al., 2014).

Personální činnosti

Personální činnosti jsou vykonávány personálním úsekem společnosti k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení osob. Jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v podobě personálních činností. Občas se hovoří o personálních činnostech jako o personálních službách, a to především tehdy, pokud je personální úsek chápán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby pracovníků. Jedná se o aktivní část řízení lidských zdrojů (Horváthová et al., 2014, Dvořáková et al., 2012).

Jak tvrdí Horváthová et al. (2014), personální práce je tvořena těmito jednotlivými činnostmi:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,

- personální informační systém.

Další činnosti, které bývají zařazovány, jsou:

- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců.

Vždy je důležité myslet na to, aby cíle a zásady uplatňované při realizaci jednotlivých personálních činností byly vzájemně provázány, sladěny a aby se podporovaly (Horváthová et al., 2014). Dále se bude bakalářská práce zabývat pouze procesem získávání a výběrem zaměstnanců.

2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Nejmenší jednotkou v organizační struktuře je právě pracovní místo, které je obsazené jedním pracovníkem. Účelem analýzy pracovního místa je vytvořit popis pracovního místa a jednotlivé specifikace pracovního místa. Výsledkem této analýzy jsou požadavky na zaměstnance, který bude na daném místě pracovat (Měrtová, 2014). Jak tvrdí Šikýř (2014), výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty v elektronické nebo písemné formě, představující popisy a specifikace pracovních míst.

Dle Šikýře (2014) manažerům a personalistům slouží popisy a specifikace pracovních míst při zajišťování ostatních činností řízení lidských zdrojů, to znamená při vytváření pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, při řízení pracovního výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců či při péči o zaměstnance.

Popis pracovního místa je důležitý i pro potenciální kandidáta o zaměstnání, kdy poskytuje představu o náročnosti obsazované pozice a umožňuje porovnat vlastní schopnosti uchazeče s očekávanými a požadovanými předpoklady (Měrtová, 2014).

Armstrong (2015) tvrdí, že mezi specifikace požadavků na zaměstnance neboli požadavky pracovního místa, patří potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti. Nezanedbatelnými požadavky je chování očekávané od pracovníka nebo vzdělání, specifické pracovní zkušenosti a praxe v daném oboru.

Urban (2013) tvrdí, že dalšími požadavky jsou motivační předpoklady či jazykové, počítačové a další znalosti, které jsou potřeba projevit. V dnešní době je v mnoha pracích

také samozřejmost osobní flexibility. Pod osobní flexibilitou si můžeme představit například pružnou pracovní dobu, víkendovou práci, sdílení pracovního místa s více zaměstnanci či práci z domova.

Jak tvrdí Urban (2013), osobní předpoklady jsou obvykle nejdůležitější podmínkou u většiny pracovních pozic. Je to **schopnost a ochota pracovního nasazení**, tato schopnost nás nutí jít si tvrdě za dosažením stanoveného cíle. Při výběru zaměstnance je důležité také zhodnotit **pracovní stabilitu**, není ideální, pokud přijímaný zaměstnanec si po svém nástupu začne hledat jiné pracovní místo. Je proto důležité zhodnotit, zda tento pracovník své správné místo již našel nebo stále hledá.

Podstatné je zajistit příjemné a pozitivní pracovní prostředí. Takové prostředí dosáhneme jen s **pozitivním pracovním postojem**.

Během přijímání pracovníků se snažíme si představit jeho postoj při další spolupráci. Úkolem přijímacího řízení je vybrat zaměstnance, kteří jsou ochotni vzít na sebe **odpovědnost a zachovávat vůči zaměstnavateli loajalitu**.

Lidé, kteří jsou chytrí, většinou dokážou, přijít na lepší a rychlejší postup, jak vyřešit daný problém. **Intelligence** je kritérium, které je podstatným předpokladem dalšího učení. K dosažení požadovaných pracovních výsledků by zaměstnavatel měl své zaměstnance motivovat. **Motivace** má podobu hmotnou a nehmotnou. Hmotná motivace je například služební auto, byt, mobilní telefon a nehmotná uznání, pochvala, kariérní růst.

Požadavky na zaměstnance by se neměly zveličovat, jelikož potenciální zaměstnanec může, pocítit to, že není dost dobrý pro danou pozici či přínosný pro firmu (Armstrong, 2015). Urban (2013) tvrdí, že při stanovování nároků na zaměstnance je třeba vymezit, které požadavky jsou důležité, a které nejsou až tak nezbytné.

Mnoho personalistů při stanovení požadavků na potenciálního zaměstnance se inspirují u člověka, který momentálně danou pozici vykonává a má dobré výsledky práce. Tento postup však není nejpříjemnější. Urban (2013) tvrdí, že požadavky, které rozhodují, by měly být zejména ty, kterými se osoby se značnou výkonností od ostatních odlišují, popřípadě kterými se odlišují od těch, jejichž výkonnost je nedostatečná.

2.3 Získávání zaměstnanců

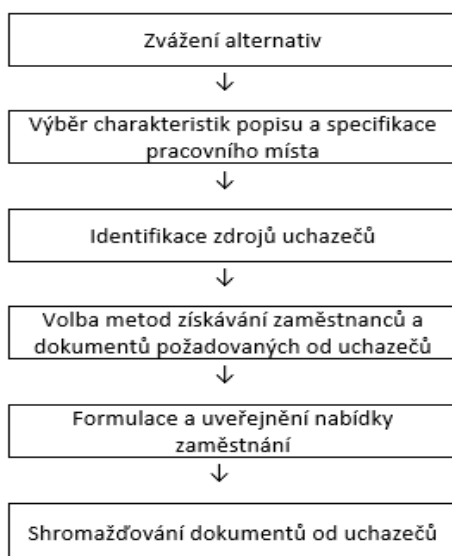
Získávání zaměstnanců je personální činnost. Šikýř (2014, s. 97) tvrdí, že úkolem získávání pracovníků je „oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky volného pracovního místa na zaměstnance“.

Požadavky, které musím kandidát splňovat, pro vykonávání dané pozice, jsou například dosažené vzdělání či praxe. Dále je potřeba splňovat i zvláštní právní předpisy, v tomto případě se jedná například o zdravotní způsobilost (Šikýř, 2014). Plánování získávání zaměstnanců může určit nejen typ a počet uchazečů, ale i to, jak těžké může být snaha úspěšně vybrat vhodného zaměstnance v závislosti na typu pracovní pozice. Zvyšování různorodosti pracovní síly znamená, že by měly být využité širší spektra potenciálních zdrojů zaměstnanců. Například rodiče na mateřské dovolené, které nabízí flexibilitu, včetně práce na částečný úvazek popřípadě dnes moderní „home office“. Jednat se může i osoby se zdravotním postižením. Tito lidé jsou často přehlíženi, přitom právě oni můžou, splňovat požadované vzdělání či dovednosti potřebné pro danou pozici.

2.3.1 Proces získávání zaměstnanců

Jak tvrdí Horváthová et al. (2014), proces získávání zaměstnanců by měl být ve shodě s vytvořenou strategií získávání a výběru zaměstnanců. Tento postup je lépe vystižen viz obr. 2.1.

Obr. 2.1 Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: Armstrong (2015, str. 52)

Prvním krokem v procesu získávání zaměstnanců je **zvážení alternativ**. Tento krok nastává v případě, kdy je potřeba obsadit volné pracovní místo. Je ovšem nezbytně nutné zvážit, zda nelze najít nějakou jinou, příznivější alternativu k obsazení pracovního místa na plný úvazek, například zrušením pracovního místa, osobu na částečný úvazek apod.

Druhým krokem je **výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a výběr zaměstnanců**. Je důležité vybrat správnou a výstižnou charakteristiku a specifikaci volného pracovního místa, aby poskytla případnému uchazeči dostatečnou a realistickou představu o nabízené pozici. Tuto charakteristiku doplníme o požadavky na zaměstnance, které jsou potřebné k vykonávání dané práce.

Dalším, třetím krokem je **identifikace zdrojů uchazečů**. Rozhodujeme se, zda využijeme vnitřní zdroje, nebo se spíš zaměříme na vnější zdroje.

Volba metod získávání zaměstnanců a dokumentů požadovaných od uchazečů je čtvrtý krok v procesu získávání zaměstnanců. Při výběru metod získávání zaměstnanců záleží na tom, zda se rozhodneme získávat zaměstnance z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, dále závisí na tom, jaké klademe nároky na zaměstnance pro dané pracovní místo a jaké uchazeče hodláme oslovit. Dál záleží taky na situaci na trhu práce, disponibilní finanční prostředky pro získávání zaměstnanců, čas apod.

Pátým krokem procesu získávání zaměstnanců je **formulace a uveřejnění nabídky práce**. Nabídka volného pracovního místa by měla splňovat určité zásady. Cílem nabídky práce je oslovit cílovou skupinu uchazečů a vzbudit jejich zájem o dané pracovní místo. Horváthová et al. (2014) tvrdí, že inzerát by měl obsahovat tyto informace:

- nadpis inzerátu (nejlepší způsob je zde umístit název pracovní pozice výrazným písmem);
- název společnosti;
- název a charakteristiku pracovní pozice (nutné uvést podstatné charakteristiky pracovní pozice s popisem náplně práce);
- požadavky na zaměstnance (znalosti a dovednosti potřebné k výkonu dané práce);
- podmínky a možnosti nabízené pozice (odměňování, zaměstnanecké výhody, možnosti vzdělávání, apod.);
- informace o postupu a termínu přihlášení uchazeče na nabízenou pozici.

Posledním, šestým krokem procesu získávání zaměstnanců je **shromažďování dokumentů od uchazečů** (Horváthová et al., 2014).

Dokumenty, které jsou požadované od uchazečů o zaměstnání, obsahují informace o vhodnosti uchazečů na požadovanou pozici a nám umožňují provádět předběžný výběr

uchazečů o zaměstnání.

Nejčastěji požadované dokumenty po uchazečích jsou:

- životopis uchazeče;
- motivační dopis;
- žádost o zaměstnání;
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání;
- kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů;
- pracovní hodnocení;
- reference (Šikýř, 2012).

2.3.2 Zdroje získávání nových zaměstnanců

Cílem získávání pracovníků je snaha o získání dostatečného počtu kandidátů, kteří poté projdou procesem výběrového řízení. Z užšího výběru uchazečů bude vybrán nejvhodnější kandidát na pracovní pozici. Každá organizace má zpravidla dva zdroje pro získávání přijatelných uchazečů. Jedná se o osoby z vlastních zdrojů a až poté se přechází na možnost druhou, vnější zdroje (Měrtlová, 2014).

Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Pod pojmem vnitřní zdroje si představujeme zaměstnance společnosti. Měrtlová (2014, s. 49) tvrdí, že vnitřní zdroje znázorňují „pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho místa na druhé“. Tato část procesu začíná zveřejněním nabízené pozice na interní síti podnikového informačního systému, na nástěnkách, letáčcích a podobně. Zaměstnanec má motivaci, jelikož vidí možnost kariérního růstu.

Horváthová et al. (2014) tvrdí, že vnitřní zdroje získávání zaměstnanců tvoří:

- zaměstnanci, kteří byli ušetřeni díky efektivnější organizaci práce;
- zaměstnanci, kteří byli uvolnění díky dokončení určité činnosti, popřípadě v důsledku organizačních změn;
- zaměstnanci, kteří jsou schopni a chtějí vykonávat náročnější pracovní pozici, než dosud vykonávali;
- zaměstnanci, kteří chtějí přejít na volné pracovní místo z různých důvodů.

Dvořáková et al. (2012) tvrdí, že výhodou získávání zaměstnanců z vnitropodnikového trhu je například to, že zaměstnavatel již zná interní uchazeče a může

učinít spolehlivější rozhodnutí o interní pohyblivosti pracovníků. Získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů má výhodu v tom, že zlepšuje pracovní morálku, klima ve společnosti, iniciativu a angažovanost, jelikož pracovníci dostávají nabídky vzdělávat se a vidinu růstu. Další výhodou je, že se zvyšuje pracovní spokojenost pracovníků. Je to levnější způsob než vnější získávání zaměstnanců (Horváthová et al., 2014).

Mezi nevýhody lze řadit hlavně to, že nepřijmeme nikoho nového, tudíž nepřichází nové názory a nápady od zaměstnanců z jiných společností. Pokud je nabízená pozice zajímavá, může dojít k soutěžení mezi zaměstnanci ve snaze získat dané místo. Může se také stát, že na důležité místo se dostane někdo za zásluhy, tudíž nemusí ani splňovat požadavky zaměstnavatele (Měrtlová, 2014).

Vnější zdroje získávání zaměstnanců

Horváthová et al. (2014) tvrdí, že pokud ve společnosti nejsou k dispozici lidé, kteří by splňovali požadavky daného místa, organizace začne hledat kandidáty na veřejnosti. Je mnoho faktorů, které ovlivňují počet uchazečů o pracovní místo. Je to například situace na trhu práce, pověst společnosti v roli zaměstnavatele, charakter pracovní pozice.

Mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců můžeme zařadit:

- zaměstnance jiných organizací, kteří chtějí změnu svého dosavadního zaměstnání;
- absolventi škol, popřípadě jiných institucí, kteří připravují mládež na zaměstnání;
- osoby zapsané na úřadu práce;
- doplňkové zdroje pracovních sil – ženy v domácnosti, penzisté, studenti, osoby ze zahraničí (Horváthová et al., 2014).

Výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů může být to, že přijmeme osobu s novými názory, nápady, znalostmi. Nový zaměstnanec je většinou plný optimismu a není zatížen stereotypem. Další výhodou je širší možnost volby mezi uchazeči. Získávání zaměstnanců má taky své nevýhody.

Nevýhodou je například delší doba na zapracování a adaptaci. Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů představují také vyšší náklady pro organizaci (Měrtlová, 2014).

Kombinovaná forma zdrojů získávání pracovníků

Kombinovaná forma náboru zaměstnanců obsahuje zdroje vnitřní i vnější. K této formě získávání zaměstnanců společnost přistupuje, pokud vhodného kandidáta nenalezne

mezi svými pracovníky, společnost začne hledat mimo organizaci. Může nadejít i obrácená situace, kdy organizace nenalezne kandidáta s požadujícími kritérii z vnějších zdrojů, proto začne hledat v řadách vlastních zaměstnanců (Měrtlová, 2014). Kombinovaná forma se využívá, pokud jsou osloveni stávající zaměstnanci společnosti a současně se hledají noví zaměstnanci pomocí vnějších zdrojů.

Pro naši lepší představu jsou výhody a nevýhody zdrojů získávání zaměstnanců zobrazeny v tab. 2.1. Jsou zde popsány vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců.

Tab. 2.1 Výhody a nevýhody zdrojů získávání zaměstnanců

Zdroje získávání	Výhody	Nevýhody
Vnitřní	Uchazeč zná organizaci.	Provozní slepota.
	Manažeři znají své zaměstnance.	Omezený výběr.
	Nízké náklady na získávání lidí.	Automatické povyšování.
	Znalost spolupracovníků.	Soutěživost a kariérní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku.
	Rychlejší obsazení místa.	Odmítnutí povýšeného zaměstnance členy jeho týmu či oddělení.
	Zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců i dalších členů organizace.	Náklady na vzdělávání a rozvoj.
	Lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců.	Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnance, který byl vybrán z vnitřních zdrojů.
	Posiluje se jistota zaměstnání.	
	Rychlejší adaptace.	
Vnější	Širší možnost výběru.	Vyšší náklady na proces získávání zaměstnanců
	Přesun nových myšlenek a nápadů.	Obsazení pracovního místa trvá déle (časové náročné na přípravu i samotný proces získávání).
	Nový zaměstnanec zpravidla mívá velké pracovní nasazení.	Vyšší riziko nesprávné volby.
	Příchozí zaměstnanec je rychleji uznán.	Blokování šanci postupu.
		Delší adaptace.
		Představa vyššího finančního ohodnocení.
		Zvyšuje se fluktuace.
		Stres z přechodu na nové působiště.

Zdroj: Armstrong (2015, str. 54)

2.3.3 Metody získávání zaměstnanců

Čopíková et al. (2015) tvrdí, že organizace si může vybrat z široké škály metod a forem získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Volba vhodné metody má za cíl vzbudit zájem u lidí, proto aby se hlásili na dané volné pracovní místo. Dva hlavní faktory, které jsou zohledňovány při výběru metody získávání zaměstnanců, jsou finanční prostředky a čas.

Šikýř (2014) tvrdí, že výběr vhodné metody záleží na mnoha okolnostech, například:

- jakou pracovní pozici obsazujeme;
- jaký zdroj získávání zaměstnanců si vybereme - vnitřní nebo vnější zdroje;
- jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa;
- jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce;
- jaký je zájem potenciálních kandidátů o zaměstnání;
- jakou pověst máme jako zaměstnavatel;
- kolik času a peněz máme k dispozici.

Jednotlivé metody získávání zaměstnanců

Úřad práce

Úřady práce nejsou právě efektivním zdrojem při získávání nových pracovníků. Urban (2013) tvrdí, že zaměstnavatele zde najdou zaměstnance pro méně kvalifikované pozice. Výhodou využívání úřadu práce může být jak tvrdí Koubek (2015) to, že tato metoda je velmi levná, poskytují své služby bezplatně jak pro uchazeče, tak i pro společnost.

Inzerování

Armstrong (2015) tvrdí, že inzerování je nejobvyklejší metodou získávání zaměstnanců. Aby byl inzerát úspěšný měl by dodržet předem určené cíle. Cíle inzerátu jsou zajistit uchazeče o pracovní místo, upoutat pozornost, vzbudit a udržovat zájem a stimulovat k odpovědi.

Dvořáková et al. (2012) tvrdí, že inzerce může být v tisku, rozhlasu nebo televizi. Jsou to většinou inzerce, kde hledají osoby se základním až středoškolským vzděláním. Pracovní pozice, kde se požaduje vysokoškolské vzdělání je efektivnější i lepší využít masmédiu s celostátním rozsahem.

E-recruitment

E-recruitment nebo taky elektronické získávání. Šikýř (2014) tvrdí, že se jedná o moderní metodu získávání zaměstnanců. Jedná se o využití dostupných služeb počítačové sítě internet, hlavně webových stránek a komunikaci skrz elektronickou poštu. Hlavním záměrem je uveřejnění nabídky zaměstnání a posléze taky komunikace s kandidáty o dané pracovní místo. Využívány jsou většinou webové stránky společnosti, pracovní portály či personální agentury. Na stránkách společnosti je obvykle ikona s názvem kariéra, kde se dozvíme o volných pracovních místech a požadavcích pro danou pozici. Proto je důležité, aby byly webové stránky stále aktualizované. Některé společnosti mají již možnost online vyplnění žádosti o danou volnou pozici.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Urban (2013) tvrdí, že je tato metoda získávání zaměstnanců vhodná pro společnosti, které kladou důraz na vlastní zaškolení pracovníků již během studia. Výhodou této metody je, že není tak finančně náročná.

Career days a burzy práce

Career days neboli veletrhy pracovních příležitostí většinou probíhají na vysokých školách. Zde se prezentují hlavně velké a známé společnosti, které lákají kandidáty na slibnou budoucnost s možností růstu kariéry, možností dalšího vzdělávání, pestrá náplň práce, mimořádné mzdy se zaměstnaneckými výhodami a další. Výhodou pro zaměstnavatele je první kontakt se studenty, tudíž potencionálními uchazeči o zaměstnání. Během rozhovoru si umíme vytipovat vhodné jedince, kteří jsou pozváni do další fáze výběrového řízení.

Během veletrhu pracovních příležitostí probíhá mnoho soutěží o reklamní předměty společností, mohou sloužit ke konzultaci studentských projektů popřípadě pozvánka na den otevřených dveří ve společnosti (Dvořáková et al., 2012).

Doporučení zaměstnancem

Tato metoda získávání zaměstnanců je podle Horváthové et al. (2014) docela levná a využívání hlavně u menších společností. Metoda spočívá v tom, že stávající zaměstnanec doporučí vhodnou osobu pro obsazení daného místa. Předpokládá se, že zaměstnanec zná dobře osobu, práci či prostředí, kterou doporučuje. Zaměstnanec, který doporučuje je sice motivován, ale taky nese riziko, aby doporučil opravdu vhodnou osobu.

Sami se hlásící uchazeči

Životopisy uchazečů, kteří se nabízí sami, se shromažďují ve společnosti ve vytvořené databázi. Po skončení doby pro možnost přihlášení se k výběrovému řízení, jsou uchazeči vyzváni k účasti ve výběrovém řízení (Horváthová et al., 2014).

Oslovení bývalých zaměstnanců

Další možností je také oslovit bývalé zaměstnance organizace. Jedná se o osoby, se kterými byl ukončen pracovní poměr v době recese, restrukturalizace a následného zeštíhlování organizace. Je také možnost oslovit zaměstnance, kteří odešli do důchodu (Horváthová et al., 2014).

Využívání sociálních sítí

Horváthová et al. (2016) tvrdí, že sociální sítě jsou v dnešní době pro mnohé lidi nepostradatelnou součástí života. Z pohledu personalistů je to možnost jak využít sociální sítě k vyhledání potenciálního zaměstnance. K nejznámějším a nejpoužívanějším sociálním sítím patří Facebook, Youtube, Twitter a v neposlední řadě LinkedIn. Právě profil na LinkedIn má konstrukci životopisu tudíž personalista může ihned vyhodnotit podle dosaženého vzdělání, zda je daná osoba vhodná či nikoliv.

Jak tvrdí Šikýř (2014) sociální sítě přinášejí nové možnosti pro personální marketing ale také elektronické získávání zaměstnanců. Výhodou sociálních sítí je to, že umožňují nejen efektivně informovat potenciální kandidáty o volných pracovních místech, ale současně přímo vyhledávat a oslovovat vhodné kandidáty, avšak jenom pokud jsou profily v sociálních sítích veřejně přístupné. Sociální sítě lze však vytvářet a rozvíjet také uvnitř organizace v rámci intranetu.

Přehled metod získávání zaměstnanců je v tab. 2.2, kde jsou znázorněny výhody a nevýhody spolu s popisem těchto metod.

2.3.4 Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců

Faktory, které ovlivňují získávání zaměstnanců, mohou být interní i externí. Tyto faktory jsou podstatnými kritérii při výběru metod získávání zaměstnanců. Určité množství těchto faktorů může společnost více či méně sama ovlivnit a s dopadem faktorů, které společnost ovlivnit nemůže pak, ale může předběžně počítat a snažit se jim nějakým způsobem předejít.

Tab. 2.2 Metody získávání zaměstnanců

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Online recruitment	Webové stránky, pracovní servery, sociální média.	Umožňuje oslovit širší okruh potenciálních uchazečů. Je rychlejší a levnější než tradiční inzerování. Poskytuje podrobnější informace o pracovních místech a organizaci a umožňuje elektrické vyřizování žádostí o zaměstnání a životopisů. Webové stránky mohou oslovovat uchazeče využitím značky zaměstnavatele. Pracovní servery umožňují vyhledávání pomocí klíčových slov i elektronické zpracování nabídek zaměstnání a životopisů uchazečů. Sociální sítě umožňují být ve spojení - LinkedIn má v současnosti 100 milionů členů po celém světě.	Výsledkem může být příliš mnoho nevhodných žádostí o zaměstnání a mnoho uchazečů stále preferuje jiné způsoby hledání zaměstnání. Webové stránky jsou nákladné a stále vyžadují podporu jiných médií. Pracovní servery vyhovují "pasivním uchazečům". Sociální média - zaměstnavatelé i uchazeči musí spravovat vlastní profil.
Inzerování	Inzerce v celostátních nebo místních novinách nebo časopisech.	Umožňuje oslovit lidi, kteří zaměstnání aktivně nehledají.	Ustupuje moderním metodám.
Zprostředkovatelské agentury	Získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací.	Úspora času, omezení problémů a využití zavedené databáze uchazečů.	Uchazeči nemusí vyhovovat a databáze uchazečů nemusí stačit.
Úřady práce	Získávání manuálních a administrativních prací.	Žádné náklady a evidence uchazečů.	Zaměření na poměrně rutinní práce.
Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců	Uveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují i předběžný výběr vhodných uchazečů.	Poskytují odborné znalosti a usnadňují organizaci procesu získávání i výběru zaměstnanců.	Mohou být drahé.
Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání	Oslovují vrcholové manažery nebo klíčové specialisty.	Umožňují přilákat kvalitní lidi, kteří by jinak nemuseli projevit zájem.	Bývají drahé a jejich využití je omezené.
Vzdělávací instituce	Získávání absolventů škol a dalších vzdělávacích institucí.	Příliv budoucích talentů.	Kampaně zaměřené na absolventy mohou být drahé.
Outsourcing procesu získávání zaměstnanců	Dodavatel přebírá odpovědnost za proces získávání zaměstnanců.	Úspora času, přístup k odborným znalostem a možnosti soustředit se na činnosti s vyšší přidanou hodnotou.	Pocit, že dodavatel je příliš daleko, aby se zabýval řešením skutečných problémů, a obava ze ztráty kontroly.

Zdroj: Armstrong (2015, str. 282)

Ovlivnitelné neboli vnitřní faktory jak tvrdí Horváthová et al. (2014) tvoří tři skupiny. První skupinou je **formulace a umístění nabídky zaměstnání**, zde můžeme zařadit formu, obsah, informační význam, dosah a nasměrování podnětu vysílaného společností. Další skupinou jsou **charakteristiky pracovního místa**. Charakteristiky pracovního místa představují náplň práce, postavení v organizační hierarchii funkcí, nároky

na zaměstnance, rozsah povinností a odpovědnost na pracovní pozici, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávání práce, pracovní podmínky.

Poslední třetí skupinou jsou **charakteristiky organizace**. Charakteristiky organizace vystihují smysl a úspěšnost společnosti, pověst společnosti, úroveň a spravedlnost odměňování, míra péče o pracovníky a poskytované zaměstnanecké výhody, možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti, mezilidské vztahy a sociální klima ve společnosti, umístění společnosti a životní prostředí v jejím blízkém okolí (Horváthová et al., 2014).

Vnější faktory, které společnost neovlivní, jsou demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní faktory (Horváthová et al., 2014).

2.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců, jak tvrdí Šikýř (2014), je druhou fází při obsazování volného pracovního místa v organizaci. Výběr zaměstnanců má za cíl, určit, který z případných uchazečů o zaměstnání zřejmě nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce a vyhovuje záměrům organizace. Jedná se vždy o oboustranný proces. Společnost si vybírá svého budoucího zaměstnance, ale současně i uchazeč si vybírá společnost, ve které bude pracovat. Výběr pracovníků se uskutečňuje pomocí zvolených kritérií a metod (Šikýř, 2014, Čopíková et al., 2015).

Šikýř (2014) tvrdí, že kritéria výběru zaměstnanců zahrnují potřebné a ostatní nároky volného pracovního místa na zaměstnance, které si společnost stanovuje hlavně podle vlastních potřeb, jde například o dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti apod., jednak podle zvláštních právních předpisů, v tomto případě se jedná například o způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.

Pokud chceme, aby měl zaměstnanec úspěšné, a dlouhodobé působení v organizaci je důležité, aby nejvhodnější uchazeč o zaměstnání prokázal nejen nutnou odbornou způsobilost pro výkon dané pozice, ale taky potřebný rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup v organizaci (Šikýř, 2014).

2.4.1 Proces výběru zaměstnanců

Podle Horváthové et al. (2014) je důležité se zaměřit na to, jaké pracovní místo obsazujeme, kolik máme volných finančních prostředků, ale také, jak je obtížné získat zaměstnance, který splňuje požadavky pro dané pracovní místo. Uchazeči se vybírají buď z vnitřních, nebo vnějších zdrojů, poté se bude lišit výběrový proces podle toho, pro jaký

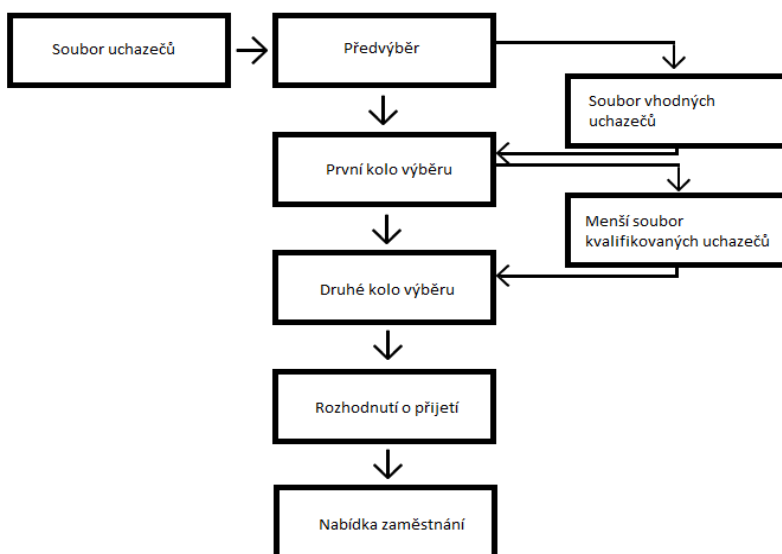
zdroj se rozhodneme. V případě, že proces získávání zaměstnanců je ukončen, začíná proces výběru zaměstnanců, který obvykle probíhá ve fázi etap. Proces výběru zaměstnanců je znázorněn v obr. 2.2.

První etapa se nazývá předvýběr. **Předvýběrem uchazečů** neboli administrativním kolem je myšleno zúžení počtu lidí, kteří mají zájem o danou pozici. Naší snahou v tomto kroku je neztratit perspektivního člověka pro danou pozici.

Po předvýběru uchazečů se snažíme o zařazení osob do tří skupin, třeba takhle:

- velmi vyhovující uchazeči, kteří jdou ihned pozváni k výběrovému řízení;
- vyhovující uchazeči, kteří doplňují počet uchazečů, pokud velmi vyhovujících kandidátů je málo;
- nevyhovující uchazeči,
- kteří nejsou pozváni k výběrovému řízení, je jim odeslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem pracovat v naší společnosti (Horváthová et al., 2014).

Obr. 2.2 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Armstrong (2015, str. 58)

V **prvním kole výběrového řízení** je potřeba získat další potřebné informace, které nám poslouží pro správný výběr 2-3 kandidátů. Bude se jednat o kandidáty s vyrovnanou možností uspět a postoupit do závěrečného kola výběrového řízení. Pro nalezení potencionálního zaměstnance využíváme metody výběru zaměstnanců, které jsou dále detailněji popsány. Účelem prvního kola výběrového řízení je zúžení počtu uchazečů, ovšem

bez toho, abychom vyřadili ideálního kandidáta, vhodného i na jinou pozici než potřebujeme.

Během **druhého kola výběrového řízení** se nejčastěji používají metody jako výběrový rozhovor a assessment centre.

Rozhodnutí o přijetí probíhá tím způsobem, že nám zůstanou poslední 2 – 3 kandidáti, kteří prošli výběrovým rozhovorem nebo AC atd. a teď my máme provést konečné rozhodnutí, kdo z kandidátů se stane zaměstnancem společnosti. Během celého procesu se nám nashromáždilo spousta informací, kdy v praxi jsou využívány hodnotící formuláře uchazečů. Nyní je třeba tyto informace vyhodnotit, popřípadě obodovat, takže nakonec dostaneme nějaké pořadí kandidátů podle počtu bodů. Je důležité, abychom tuto bodovou hodnotu brali pouze jako orientační. Hodnotitel si postupně prochází jednotlivé odpovědi u daných otázek díky, kterých dostane živou představu o vhodnosti kandidáta na danou pozici.

Poslední krokem procesu výběru zaměstnance je **nabídka zaměstnání**. V okamžiku, kdy se rozhodneme o nejlepším uchazeči, je nutné mu to oznámit a sdělit mu naši nabídku. Rozhodnutí sdělíme ústně, ale tato nabídka práce by měla být potvrzena i písemně s žádostí, aby se do určitého data vyjádřil. Rozhodnutí sdělíme i ostatním zájemcům o zaměstnání, kteří neuspěli s tím, že požadavky na danou pozici splňoval někdo jiný líp. Poděkujeme jim za projevený zájem pracovat v naší společnosti s tím, že je tentokrát nemůžeme přijmout, ale nevylučujeme budoucí spolupráci a pokud se uvolní podobná pozice, dovolíme si je kontaktovat (Horváthová et al., 2014).

2.4.2 Metody výběru zaměstnanců

Horváthová et al. (2014, s. 59) tvrdí, že při výběru zaměstnanců je možné „použít řadu metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného zaměstnance. Žádná univerzální a nejlepší metoda výběru zaměstnanců neexistuje, v praxi se osvědčuje kombinace více metod“.

Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců patří:

- výběrový rozhovor;
- výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti;
- zkoumání životopisu;
- AC;
- grafologie;
- reference (Horváthová et al., 2014).

Výběrový rozhovor

Jedná se o základní metodu výběru, který je osobním setkáním personalistů nebo manažerů společnosti s vhodnými uchazeči o zaměstnání. Aby přispěl ke správnému výběru, je důležité, aby byl správně připraven a jasně strukturován. Při přípravě na rozhovor, jak tvrdí Stinson (2012), je důležité zhotovit detailní profil pozice, požadavky, kritéria a osobní atributy. Typy výběrových metod jsou znázorněny, viz obr. 2.3.

Obr. 2.3 Typy výběrových metod

Individuální rozhovor (1+1)	Jedná se o diskusi "mezi čtyřma očima". Může ho vést personalista nebo potenciální přímý nadřízen uchazeče.
Panelový rozhovor (2+1)	Jedná se o rozhovor, kdy na straně tazatelů je více lidí, a to zpravidla personalista a potenciální přímý nadřízen uchazeče.
Postupný rozhovor (série individuálních rozhovorů)	Uchazeč může nejprve absolvovat rozhovor s personalistou a pak s potenciálním přímým nadřízeným.
Výběrová komise	Je oficiálnější, obvykle větší výběrový pancl. Je předem určený závazný postup výběrového řízení.
Skupinový rozhovor	Jedná se o rozhovor, kdy na jedné straně stojí skupina uchazečů a na druhé straně jeden či více tazatelů.
Strukturovaný rozhovor	Pro tento typ rozhovoru jsou předem připravené otázky s jejich daným pořadím.
Polostrukturovaný rozhovor	Vychází z předem připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí dle potřeby v průběhu rozhovoru.
Nestrukturovaný rozhovor	Je improvizací bez přípravy. Forma, obsah i postu jsou utvářeny v průběhu rozhovoru.
Behaviorální rozhovor	Uchazečům jsou kladeny otázky, které je vyzývají k popisu jejich chování v konkrétních pracovních
Biografický rozhovor	V rámci tohoto rozhovoru jsou chronologicky posuzovány předchozí zkušenosti kandidátů.
Situační rozhovor	Uchazečům jsou kladeny situační otázky s cílem zjistit, jak by řešili specifické pracovní situace.
Stresový rozhovor	Uchazeči jsou konfrontováni s emocionálně zatěžujícími situacemi nebo zcela neočekávanými, negativními a obtížnými otázkami. Cílem je zjistit jejich reakci na stres.

Zdroj: Armstrong (2015, s. 61)

Cílem výběrového rozhovoru je:

- potvrdit a popřípadě doplnit rozhodující informace o kandidátech;
- zhodnotit způsobilost, chování a motivaci kandidátů;

- informovat kandidáty o podmínkách práce;
- zjistit jakou mají představu kandidáti o dané práci (Šikýř, 2014).

Podoby výběrového rozhovoru

Podle počtu účastníků:

Rozhovor 1 + 1

Jedná se rozhovor mezi jedním manažerem nebo personalistou a jedním uchazečem o zaměstnání. Většinou se tento typ rozhovoru používá při obsazování méně kvalifikované pozice. Výhodou však je, že rozhovor probíhá při otevřenější atmosféře. Naopak nevýhodou tohoto rozhovoru je subjektivní názor hodnotitele.

Rozhovor před posuzovateli

Počet posuzovatelů je 3 – 4 osob, kteří mají veškeré informace o obsazované pozici a požadavky tohoto místa. Osoby, kteří tvoří komisi hodnotitelů jsou většinou nadřizený daného pracovního místa, personalista a psycholog. Výhodou rozhovoru před posuzovateli je, že dokáže být všeobecnější a objektivnější při hodnocení uchazeče. Tento typ rozhovoru je více stresově náročný, jelikož se používá při obsazování náročnějších pracovních míst.

Postupný rozhovor

Jedná se o rozhovor typu 1 + 1 ovšem postupně s různými hodnotiteli. Jelikož se hodnotitelé stálé mění, je tento typ rozhovoru náročnější a hlavně únavný pro uchazeče o pracovní místo. Odpovědi už také mezi jednotlivými rozhovory nejsou spontánní, poněvadž uchazeč si mezitím dokáže připravit odpověď na danou otázku lépe.

Skupinový rozhovor

Jak už název naznačuje, u skupinového rozhovoru posuzuje jeden nebo více hodnotitelů skupinu kandidátů na volné pracovní místo. Cílem skupinového rozhovoru je zjistit chování uchazečů ve skupině. Výhodou skupinového rozhovoru je, že není časově náročný a dokáže rychle zhodnotit osobnost a reakce uchazečů na zadané úlohy.

Podle obsahu a průběhu:

Strukturovaný rozhovor

Rozhovor je již předem připraven a má přesně daný obsah, počet otázek i čas na jednu otázku rozhovoru. Měrtlová (2014) tvrdí, že rozhovor je „standardizovaný, všechny otázky jsou položené všem uchazečům“. K posuzování odpovědí slouží předem stanovené modelové odpovědi, tudíž snižuje subjektivní přístup. Je nutné strukturovaný rozhovor po celou dobu dokumentovat a posléze archivován z důvodu pozdějších stížnostech nepřijatých uchazečů. Nevýhodou strukturovaného rozhovoru je jeho náročnost na přípravu, poté taky horší posouzení osobnosti uchazeče.

Polostrukturovaný rozhovor

Tento typ rozhovoru spočívá v tom, že část rozhovoru je veden jako rozhovor strukturovaný a další část je nestrukturovaná. Strukturovaná i nestrukturovaná část na sebe navzájem navazují. Jelikož je rozhovor limitován časem a jsou stanovené cíle rozhovoru, hodnotitelé kladou pružně otázky na uchazeče, které jsou buď připravené předem, nebo vyplynou ze situace.

Nestrukturovaný rozhovor

U tohoto typu rozhovoru je daný obsah, postup i časový harmonogram utvářen během rozhovoru, tudíž je víc než možné, že hodnotitel začne využívat subjektivní přístup k uchazeči. Takže nedá stejnou šanci všem uchazečům. Během strukturovaného rozhovoru je možné se dostat až k osobním otázkám, které nesouvisí s požadavky na danou pracovní pozici, popřípadě k haló – efektu, který je popsána níže, jelikož patří k hodnotitelským chybám. Další nevýhodou nestrukturovaného rozhovoru na rozdíl od strukturovaného je to, že není dokumentován, tudíž nemáme žádné doklady o průběhu rozhovoru (Horváthová et al., 2014, Měrtlová, 2014, Koubek, 2015).

Nejčastější chyby při vedení výběrového rozhovoru

Vždy se budeme snažit najít a vybrat toho správného kandidáta. V tom případě je nutné se vyhnout některých hodnotitelských chyb, kterých se tazatelé během rozhovoru dopouštějí (Horváthová et al., 2014).

Mezi častou chybou jak tvrdí Horváthová et al. (2014, s. 60), patří především to, že

„rozhovor není předem jasně strukturován, tazatelé nejsou na rozhovor dostatečně připraveni, tazatelé si z průběhu rozhovoru nedělají poznámky, jsou kladeny diskriminační otázky a nejsou jasně stanoveny žádoucí odpovědi uchazečů“. Nejčastější hodnotitelské chyby jsou dále rozepsány níže.

Horváthová et al. (2014) tvrdí, že k nejčastějším hodnotitelským chybám, kterým bychom se měli vyhnout, patří:

- haló-efekt;
- předsudky (diskriminace);
- rychlé úsudky;
- efekt zrcadla;
- série uzavřených otázek (ano – ne);
- sugestivní otázky.

Haló – efekt

Hodnotitelská chyba v podobě haló – efektu dochází, pokud nějaké předpoklady uchazeče v určité oblasti jsou natolik výrazné tudíž zajímavé pro hodnotitele, že překonávají nedostatečné a obvykle hůře zjiřitelné předpoklady v jiných oblastech.

Předsudky

Při hodnocení uchazečů bychom měli posuzovat jejich schopnosti a zkušenosti, v žádném případě by neměli rozhodovat předsudky vůči osobě, která je uchazečem společnosti.

Rychlé úsudky

V tomto případě jde o to, že hodnotitel si udělají rychlý úsudek o potenciálním zaměstnanci během pár minut a pak velice těžko změni své hodnocení vůči vhodnosti kandidáta.

Efekt zrcadla

Efekt zrcadla jako hodnotitelská chyba spočívá v tom, že osoba, která vede výběrový rozhovor, hodnotí lépe ty, kteří se hodnotiteli podobají.

Série uzavřených otázek

Série uzavřených otázek má podobu odpovědi ve formě ano - ne. Tazatel tak z výběrového rozhovoru udělá výslech či pocit, že jsme u zkoušky. Nevýhoda je také v tom, že získáme málo informací, kterou jsou velmi formální. Uzavřené otázky jsou vhodné až k upřesnění otevřených otázek.

Sugestivní otázky

Není správné pokládat uchazeči otázky, kterého ho ovlivňují. Jde o to, že tazatel pokládá otázky s naznačující odpovědí, a to buď zjevně, nebo skrytě. Příkladem sugestivní otázky je „Jste bezdětná, že?“. Takto položená otázka nám jasně naznačuje, co chce tazatel slyšet za odpověď.

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti

Armstrong (2015, s. 288) tvrdí, že „výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání a vědomostí“.

Testy inteligence

Jejich cílem k tomu, aby posoudili schopnost myslet a vykonávat určité duševní potřeby. Jde například o verbální schopnosti, paměť, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost chápání, schopnost názoru apod. (Koubek, 2015).

Testy osobnosti

Jde o zachycení charakteristického jednání daného jedince, toho, jak se obvykle projevuje. Testy osobnosti nám mají představit různé stránky uchazečovy osobnosti, podstatné rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod. Osobnostní testy mají podobu dotazníku nebo jsou to testy projektivní.

Průběh těchto testů spočívá v tom, že testovaná osoba musí označit aktivity, osoby apod., které uznává a které odmítá, popřípadě přidat komentář k nějakému obrazci. Cílem testu je zjistit charakteristiky osobnosti, které se můžou shodovat s osobností osob úspěšných v daném oboru a nám to může signalizovat vhodnou osobu na volnou pozici (Horváthová et al., 2014, Koubek, 2015).

Testy schopností

Koubek (2015) tvrdí, že testy schopností se nejčastěji využívají k hodnocení existujících i možných schopností osoby a předpokladů jejich dalších rozvoje. Cílem testu schopností není zjistit mechanické a pohybové schopnosti, manuální šikovnost, vlohly uchazeče, prostorovou orientaci a další, ale taky duševní schopností.

Testy pracovní způsobilosti

Armstrong (2015) tvrdí, že testy způsobilosti se týkají určitého zaměstnání a cílem je zjistit, do jaké míry mohou osoby vykonávat danou práci. Průběh tohoto testování je většinou formou ukázky práce uchazeče, kdy testovaná osoba dostane pracovní úkol a musí přesvědčit o tom, že je způsobilá požadovanou práci vykonávat. Nevýhodou tohoto testování je, že je možné testovat jen uchazeče, kteří již byli seznámeni s tím, jak se požadovaná práce vykonává, a to na základě předchozí zkušenosti nebo příslušného školení.

Zkoumání životopisu

Zkoumání životopisu patří mezi hojně oblíbené a používané metody spolu s další metodou při výběru zaměstnanců. V životopisu se hodnotitel prvně zaměřuje na dosažené vzdělání a praxi kandidáta (Koubek, 2015).

Assessment centre

Použití této metody výběru zaměstnanců jak tvrdí Šikýř (2014, s. 105) „obvykle založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií“.

Assessment centre se většinou koná mimo běžné pracoviště během jednoho až dvou dnů. Skupina se skládá z osmi až deseti uchazečů, které posuzuje skupina pěti až sedmi personalistů, psychologů nebo manažerů (Šikýř, 2014).

V AC se sleduje a posuzuje chování jednotlivých kandidátů během simulovaných situací jako jsou pracovní, sociální nebo manažerské. Výsledkem je představa hodnotitelů jak se bude potenciální zaměstnanec chovat při řešení reálných pracovních problémů (Horváthová et al. 2014).

Grafologie

Horváthová et al. (2014) tvrdí, že grafologie je pouze doplňková metoda výběru zaměstnance. Grafologie je rozbor písma pro posouzení osobnostních vlastností uchazeče.

Reference

Doporučení zaměstnance osobou, která je spolehlivá a zná uchazeče, jde například o jeho nadřízeného z předešlého zaměstnání. Urban (2013) tvrdí, že při zjišťování referencí se snažíme splnit dva cíle. Zaměstnavatel si stvrdí údaje, které mu potenciální zaměstnanec poskytl. Dalším cílem je objektivní pohled na to, jak se uchazeč v práci skutečně chová. Jak tvrdí Měrtlová (2014, s. 55) „reference jsou subjektivní názorem člověka, který zaměstnance hodnotí, proto je dobré nepřeceňovat jejich význam“.

2.4.3 Závěrečný výběr osob

Urban (2013) tvrdí, že při závěrečném výběru osob je možno kandidáty rozdělit do tří skupin. První skupina je **vítězná**. Skupina, která se skládá z osob splňující všechny předpoklady zaměstnavatele. Skupina **potenciálních vítězů** je druhou skupinou kandidátů. Jde o uchazeče, u kterých některé důležité předpoklady pro přijetí jsou sporné. Poslední skupinou je skupina **poražených**. Jsou to kandidáti, kteří pro danou pozici nevyhovují.

Šikýř (2014) tvrdí, že je důležité si položit otázky, zda může a chce kandidát vykonávat danou práci. Odpovědi na tyto otázky nám zjednoduší rozhodování při výběru vhodného zaměstnance. Osoba, která se umístila v první skupině, tudíž ve vítězné skupině, je pro naši společnost nejvhodnější kandidát a je vhodné mu učinit nabídku o zaměstnání. Nabídka zaměstnání má podobu buď písemnou, nebo ústní, měla by obsahovat termín nástupu do zaměstnání a další podmínky hlavně finanční. Nabídku bychom neměli odkládat, jelikož kandidát si může během té doby najít jiné zaměstnání, třeba právě u konkurence.

Všem ostatním sdělíme rozhodnutí, poděkujeme za jejich zájem o zaměstnání v naší společnosti a životopisy osob, které by se nám mohli hodit, v případě dalšího výběrového procesu si uložíme.

2.4.4 Odpovědnost za proces získávání a výběru zaměstnanců

Za proces získávání zaměstnanců jak tvrdí Horváthová et al. (2014) jsou zodpovědní personalisté, kteří však úzce spolupracují s liniovými či vrcholovými manažery. Personalisté mají za úkol vytvořit popis pracovního místa, požadavky na volnou pracovní pozici, sestavit plán získávání zaměstnanců. Dále rozhodují, zda se při získávání zaměstnanců využijí vnitřní nebo vnější zdroje, jaké metody získávání se použijí či jednají s uchazeči a shromažďují od nich potřebné dokumenty. Spolu s liniovými manažery vytvářejí nabídku na volnou pracovní pozici. Od liniových manažerů přijde podnět k získávání zaměstnanců.

Při procesu výběru zaměstnanců mají hlavní slovo linioví nebo vrcholoví manažeři, kteří spolupracují s personalisty hlavně při volbě metod výběru a při jeho plánování. Dále připravují obsah pro strukturované rozhovory s uchazeči a provádějí definitivní rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta. Na druhé straně personalisté jsou zodpovědní za dodržování zákonů a zásad při procesu výběru zaměstnanců. Personalisté vzdělávají veškeré osoby, které se podílejí na procesu výběru zaměstnanců, obzvláště osoby, které vedou výběrového rozhovoru, což jsou linioví či vrcholoví manažeři (Horváthová et al., 2014).

Shrnutí teoretické části

Celá teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na proces získávání a výběr zaměstnanců. Na začátku byl objasněn pojem řízení lidských zdrojů spolu s cílem řízení lidských zdrojů. Dále následoval výčet personálních činností, které jsou vykonávány personálním úsekem.

V následující podkapitole byl obecně popsán proces získávání a výběr zaměstnanců spolu s požadavky a předpoklady na zaměstnance. Dále jsme se konkrétně zaměřili na získávání zaměstnanců. Byl popsán proces získávání zaměstnanců, zdroje získávání nových zaměstnanců, metody získávání a faktory, které ovlivňují získávání zaměstnanců. Další podkapitola byla určena na výběr zaměstnanců. Zde byl objasněn nejen proces výběru zaměstnanců ale taky metody výběru zaměstnanců. Byly popsány běžně používané metody, například výběrový rozhovor či výběrové testy. Byl zmíněn a stručně popsán také závěrečný výběr osob.

Poslední podkapitola této teoretické části byla zaměřena na odpovědnost za proces a získávání a výběr zaměstnanců. Teoretická část, která byla již shrnutá, bude dále prakticky využita v další části bakalářské práce.

3 Charakteristika společnosti ARMATURY Group a.s.

Tato kapitola bakalářské práce se zaměřuje na společnost ARMATURY Group a. s., která se zabývá výrobou průmyslových armatur. Logo společnosti je znázorněno v obr. 3.1. Společnost má sídlo i svou provozovnu v Dolním Benešově. Jedná se o město ležící mezi Opavou a Ostravou.

Obr. 3.1 Logo společnosti ARMATURY Group a.s.



Zdroj: ARMATURY Group (2017, s. 1)

3.1 O společnosti

Společnost ARMATURY Group a. s. je akciovou společností, která byla zapsána do obchodního rejstříku 23. 8. 1999. Výše základního kapitálu je 501 200 000,- Kč. Jak již bylo zmíněno, společnost ARMATURY Group a. s. se zabývá výrobou průmyslových armatur, soustřeďuje se především na:

- kulové kohouty;
- hutní armatury;
- uzavírací motýlkové klapky, speciální zpětné klapky pro turbíny a uzavírací klapky v provedení kov-kov;
- armatury pro klasickou i jadernou energetiku.

Společnost nabízí svým zákazníkům pro úplnost dodávek i další sortiment průmyslových armatur. Spolupracuje s domácími i světovými výrobci těchto výrobků. ARMATURY Group a. s. momentálně zajišťuje skoro 40 % domácího trhu. Roční produkce činí zhruba 80 tisíc armatur a 500 tisíc položek hutního materiálu.

Hlavními průmyslovými odvětvími, na které se společnost zaměřuje, jsou:

- klasická a jaderná energetika;
- chemie a petrochemie;
- hutnictví;

- ropa a plyn;
- vodárenství.

Společnost vyvíjí a vyrábí speciální armatury, které jsou používány ve výše zmíněných oborech, kde podstupují velmi náročné podmínky.

3.2 Historie

Společnost ARMATURY Group a. s. vznikla v roce 2000 sloučením tří společností a navázala na zkušenosti a tradice výroby armatur v regionu Opavska a Hlučínska. Ještě v roce 2000 společnost zahájila výrobu svých prvních produktů v podniku v Dolním Benešově. V roce 2001 společnost nakoupila moderní technologie a začala vyvíjet nové produktové řady kulových kohoutů, klapek, šoupátek, hutních a speciálních armatur. Již v roce 2002 investovala organizace do nákupu vývojových a konstrukčních technologií, díky nim vznikly ucelené řady vlastních produktů. Hned následující rok vstupuje společnost s vlastními produkty na zahraniční trhy a upevňuje svoji pozici v tuzemsku. V roce 2004 otevírá obchodní zastoupení v Moskvě a získává vývozní certifikáty na vyráběné speciální armatury pro Rusko a Ukrajinu.

Společnost začala v roce 2006 s výrobou velkých kulových kohoutů a armatur pro energetiku. Rok 2007 byl pro společnost úspěšný. Začala totiž budovat novou průmyslovou halu v Dolním Benešově, zainvestovala do nových technologií svařování, ale taky překročila hranici jedné miliardy korun v tržbách za rok. V roce 2008 společnost rozšířila výrobu hutních armatur. Posílila své pozice na zahraničních trzích a dosáhla historicky nejvyšších tržeb ve výši 1,6 mld. korun. V roce 2009 dále společnosti rozšířila svůj sortiment o výrobu vysokotlakých armatur pro jadernou energetiku. Společnost investovala do nových technologií a zkoušení armatur. V roce 2010 společnost expandovala na zahraniční trhy, začalo se vyvážet do více než 60 zemí světa. Stěžejní byly dodávky do jaderných elektráren v České a Slovenské republice a v Rusku. Ročních tržeb dosáhly výši 2 mld. Kč, které následující rok vzrostly na 2,5 mld. korun.

Záměrem společnosti v té době bylo v průběhu několika let přestěhovat pobočku z Kravař do Dolního Benešova, proto se v roce 2013 začaly budovat dvě nové průmyslové haly, jedna hala pro montáž armatur a druhá pro centrální příjem materiálu. Společnost pokračovala v rozsáhlých investicích i následující rok, začali stavět novou expediční halu v Dolním Benešově a nakoupila novou multifunkční CNC obráběcího centra.

3.3 Současnost

V roce 2015 byla společnost nucena zavést úsporná opatření a změny v řízení s větším důrazem na zákazníka, kvalitu a náklady. Došlo ke zrušení postu generálního ředitele. V současnosti vedení společnosti tvoří předseda představenstva, výkonný ředitel, finanční ředitel a ředitel pro systémy a zdroje.

V říjnu 2015 společnost ARMATURY Group a. s. odkoupila 100% podíl společnosti MS BOLT, a.s., již 1. 1. 2016 proběhla fúze, kdy společnost MS BOLT, a.s. zanikla a stala se součástí společnosti ARMATURY Group a. s.

V roce 2016 se společnost ARMATURY Group a. s. zúčastnila Valve World Expo 2016. Jedná se o významný mezinárodní veletrh průmyslových armatur, který se konal v německém Düsseldorfu. Obrovský zájem odborné veřejnosti vzbudil kulový kohout s odjíždějícími sedly kov x kov, šlo o novinku výrobního programu společnosti.

K velkým úspěchům roku 2016 patří pro společnost ARMATURY Group a. s. získání certifikátu ASME Code III. Společnost se tak stala prvním a jediným výrobcem armatur v České republice s tímto oprávněním. Tento certifikát umožňuje společnosti realizovat zakázky podle norem ASME do jaderných zařízení s oprávněním označení armatur vyrobených v souladu s popsányými pravidly razidlem ASME. Díky tohoto certifikátu společnost získala významnou a prestižní pozici na tuzemském a mezinárodním trhu.

3.4 Zaměstnanci společnosti

Ve společnosti ARMATURY Group a. s. zaměstnávají více než 600 zaměstnanců. Společnost patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele opavského regionu. Zaměstnanci společnosti sehrávají jednu z hlavních rolí při dosahování vytýčených cílů společnosti. Právě díky zaměstnancům a jejich osobním přínosům může společnost ARMATURY Group a. s. dosáhnout svých cílů a strategických záměrů. Důležitými charakteristikami zaměstnanců podle společnosti je odborná příprava, motivace a loajálnost.

Svým zaměstnancům ARMATURY Group a. s. nabízí kromě finančního ohodnocení, možnosti dalšího vzdělávání celou řadu bonusů, mezi které patří 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění a další.

Společnost dlouhodobě nabízí uplatnění odborníkům i absolventům strojírenských oborů, zejména obráběčům kovů, operátorům CNC strojů, karuselářům, horizontářům, zámečníkům, absolventům středních průmyslových škol. V THP pozicích jde o obchodní

zástupce, konstruktéry, technology a nákupčí. Společnost se podílí při přípravě budoucích odborníků se základními i středními školami v okolí. Spolupracují se studenty také při vypracování závěrečných i diplomových pracích absolventů vysokých škol.

Společnost ARMATURY Group a. s. zaměstnává 606 zaměstnanců. V tab. 3.1 je znázorněno rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a pozice za rok 2016. Jde o dělnické pozice, režijní dělníky a THP. Celkem společnost zaměstnává 494 mužů a pouze 112 žen.

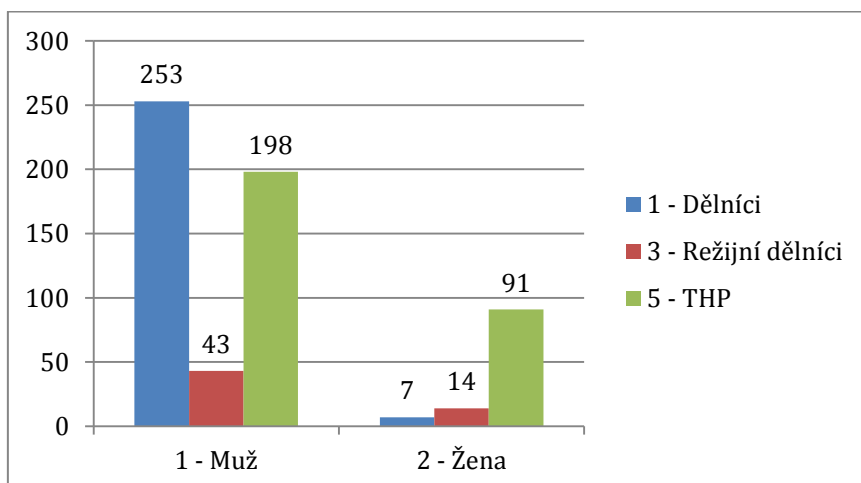
Tab. 3.1 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a pozice

Pohlaví / pozice	Dělníci	Režijní dělníci	THP	Celkem
Muž	253	43	198	494
Žena	7	14	91	112
Celkem	260	57	289	606

Zdroj: Interní materiály společnosti

Pro snazší představu jsou data z tab. 3.1 znázorněny graficky v grafu 3.1. Většina zaměstnanců společnosti ARMATURY Group a.s. jsou muži. Ve společnosti jsou zaměstnání převážně muži z důvodu charakteru produktů. Jelikož se společnost zabývá výrobou průmyslových armatur, jsou kladeny vysoké požadavky na technické zaměření pracovníků.

Graf 3.1 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a pozice



Zdroj: Interní materiály společnosti

Co se týče věkové struktury zaměstnanců, nejvíce osob je zaměstnáno ve věku 51 – 55 let, jedná se o 17%. Pouze o procento méně, tudíž 16% mají osoby ve věku 36 – 40 let.

15% mají osoby v rozmezí 41 – 45 let. Nejméně početnou skupinou pracovníků je zaměstnáno ve věku od 18 do 20 let. Detailní znázornění je v grafu 3.2.

Graf 3.2 Věková struktura zaměstnanců za rok 2016



Zdroj: Interní materiály společnosti

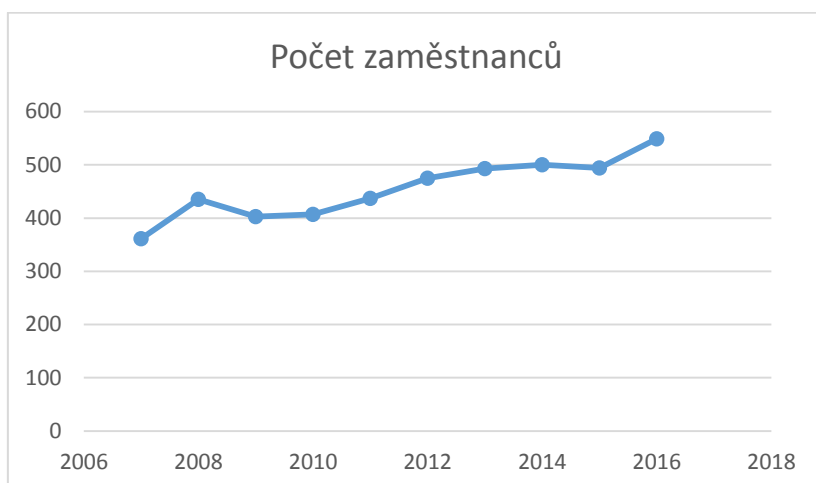
V tab. 3. 2. můžeme vidět stav zaměstnanců za posledních 9 let, kdy se počet zaměstnanců neustále měnil. V roce 2016 je počet zaměstnanců podstatně vyšší, důvodem je fúze se společností MS BOLT, a. s., která proběhla 1. 1. 2016. Graf 3.3 slouží k přehlednému vyobrazení změny stavu zaměstnanců v jednotlivých letech.

Tab. 3.2 Stav zaměstnanců v jednotlivých letech

Rok	Celkem
2007	361
2008	435
2009	403
2010	407
2011	437
2012	475
2013	493
2014	500
2015	494
2016	606

Zdroj: Interní materiály společnosti

Graf 3.3 Stav zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: Interní materiály společnosti

3.5 Organizační struktura

Organizační struktura využívána ve společnosti ARMATURY Group a. s. je divizní. Vedení společnosti tvoří předseda představenstva, finanční ředitel, výkonný ředitel a ředitel pro systémy a zdroje.

Organizační struktura ve společnosti se dělí do 3 oblastí. Finanční ředitel má na starost finanční divizi. O další oblast se stará výkonný ředitel, který zodpovídá za obchodní, výrobní, řízení jakosti a technickou divizi. Za třetí oblast zodpovídá ředitel pro systémy a zdroje, kde spadá řídicí a personální divize. Jednotlivé divize se dále člení, viz Příloha 1.

4 Analýza současných procesů získávání a výběrů zaměstnanců

Cílem této kapitoly je zhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a. s. Za proces získávání a výběr zaměstnanců je zodpovědný personalista společnosti a přímý nadřízený dané pracovní pozice.

Společnost využívá interní dokument s názvem „Metodický standard výběrového řízení“. Jedná se o metodické pokyny sloužící v procesu při získávání a výběru zaměstnanců. Odborní ředitelé a vedoucí divizí jsou zodpovědní za naplňování a kontrolu dodržování základních pravidel a postupů stanovených v tomto metodickém pokynu. Společnost využívá personální systém ELANOR.

Společnost ARMATURY Group a. s. je povinná vytvářet vhodné a stejné pracovní podmínky pro všechny zaměstnance. Dále je společnost povinná posilovat pracovní vztahy a podmínky, aby nedocházelo k jakékoliv diskriminaci nebo znevýhodňování zaměstnanců. Výběr vhodného uchazeče na danou pozici je hodnocen podle jeho získaným dovednostech, odborných zkušenostech, praxi a osobnostních vlastnostech.

Popis pracovní pozice spolu s požadavky vytváří personalista spolu s přímým nadřízeným daného pracovního místa. Výsledkem těchto informací je vytvoření charakteristiky obsazovaného pracovního místa se všemi požadavky na hledaného uchazeče. V současnosti má personalista pro mnoho pozic již hotový vzor popisu pracovní pozice, který dle potřeby aktualizuje po jednání s odborným vedoucím.

Společnost má kromě popisu pracovní pozice pro uchazeče také vypracovaný popis pracovního místa pro interní účely, kde jsou zmíněny kromě obvyklých informací, také platové podmínky. Tento popis pracovního místa slouží nejen potřebě personalisty, ale taky pro členy výběrové komise k srovnání s došlými životopisy uchazečů o volnou pozici. Po uzavření výběrového řízení je dokument založen do archivu k dokumentům z proběhlých výběrových řízení.

4.1 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců začíná, poté co personalista dostane informaci, obsadit volné pracovní místo. Rozhodnutí o vyhlášení konkurzu je v pravomoci personálního ředitele po dohodě s odbornými řediteli nebo vedoucími divizí. Personalista spolu s přímým nadřízeným dané pozice shrnou charakteristiku daného volného pracovního místa, požadavky na uchazeče a další informace, viz Příloha 2. Dále společnost zhodnotí, jaký zdroj získávání zaměstnanců zvolí. Zda společnost již zaměstnává vhodnou osobu na volné pracovní místo, tudíž využije vnitřní zdroje nebo je potřeba hledat

zaměstnance z vnějších zdrojů. Nabídka práce se zpravidla nevyhlašuje na pozice, na něž se dopředu připravují nástupci v rámci řízení kariéry zaměstnanců.

Společnost pokračuje tím, že zveřejní volnou pracovní pozici, která je zapotřebí v rozumném časovém intervalu obsadit vhodným uchazečem splňujícím základní požadavky a jiné předpoklady tak, aby byly zajištěny kvalitní lidské zdroje pro potřeby společnosti.

Dokumenty, které jsou požadované společností po uchazečích na pracovní místo, jsou strukturovaný životopis a doklady o dosaženém vzdělání, popřípadě jiné certifikáty. Životopis se v současnosti odesílá většinou elektronicky přes email nebo jako odkaz na LinkedIn. Osobní doručení životopisu do společnosti nebo odeslání skrz poštu jako dopis, je již výjimkou. Výhodou osobního doručení životopisu ale společnost vidí v tom, že dojde k prvotnímu kontaktu personalisty a uchazeče na volnou pracovní pozici.

Poté co se nashromažďují životopisy, personalista již může zhodnotit, který uchazeč splňuje požadavky, a který ne. Zhodnotí to podle charakteristiky pracovního místa, požadavků na uchazeče a došlých životopisů.

4.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců

V ARMATURY Group a. s. využívají vnitřní i vnější zdroje k získávání zaměstnanců. Personalista společnosti preferuje získávání zaměstnanců z interních zdrojů. Pokud současný zaměstnanec splňuje požadavky na dané pracovní místo, společnost již nemusí hledat další uchazeče ve vnějších zdrojích. Zaměstnance to motivuje k možnému kariérnímu růstu. Konkurz na volné pracovní místo se většinou nevyhlašuje na pozice, na něž se předem připravují nástupci v rámci řízení kariéry zaměstnanců.

Společnost si vede interní databázi uchazečů, kteří neuspěli dříve ve výběrovém řízení, ale personalista zhodnotil, že uchazeč může být vhodný v případě výběrového řízení na podobnou pozici. Tito uchazeči o volné pracovní místo splňují požadavky společnosti. Společnost kontaktuje uchazeče, a pokud přijme nabídku, pozve ho na pohovor. Výhodou interní databáze je úspora času, jelikož společnost nemusí inzerovat nabídku volného místa.

Společnost ARMATURY Group a. s. ovšem využívá i externí zdroje získávání zaměstnanců. Hlavními faktory pro získávání zaměstnanců je finanční náročnost a čas.

4.1.2 Metody získávání zaměstnanců

Společnost ARMATURY Group a. s. využívá mnoho metod získávání zaměstnanců, jde o metody placené i neplacené. K přilákání pracovníků společnost používá zejména sociální sítě, inzeráty zveřejňované na internetu a interně na nástěnkách, využívají služeb

úřadů práce. Někteří uchazeči se však hlásí sami, bez jakéhokoliv podnětu ze strany společnosti. Pokud společnost již zaměstnává osobu, která má zájem o volné pracovní místo a splňuje požadavky má právo a může se přihlásit do výběrového procesu. Tito lidé jsou zpravidla preferováni.

Úřad práce

Personalista společnosti ARMATURY Group a.s. ohlásí informace o volném pracovním místě na příslušný Úřad práce. Inzerát je poté přidán na stránku www.mspv.cz. Z této stránky si jiné pracovní servery tuto nabídku na pracovní místo stahují, a společnost poté nemá přehled, kde je tento inzerát vyvěšen. Což vnímá jako velkou nevýhodu.

Inzerování

Společnost dále inzeruje na nástěnkách, které se nacházejí v budovách společnosti. Tištěná inzerce v novinách je pro společnost nejdražší metoda získávání zaměstnanců, jelikož je potřeba častěji zopakovat zveřejnění nabídky zaměstnání, alespoň 3x během 14 dní.

E-recruitment

Jednou z hlavních metod získávání zaměstnanců je ve společnosti inzerování na internetových stránkách společnosti www.armaturygroup.cz, kde uchazeč nalezne příslušnou kolonku Kariéra, konkrétně Hledáme. Zde se nachází inzeráty na volnou pracovní pozici s jejím popisem a požadavky na uchazeče, viz Příloha 4. Pokud uchazeče nabídka zaujme, má možnost vyplnit formulář uchazeče, viz Příloha 5 ovšem až po jeho stažení.

Společnost využívá v případě pracovní serverů hlavně www.jobs.cz a www.prace.cz. Jde o placenou metodu, kde má společnost předplacené kredity, tudíž jen přidává nabídky na volné pracovní pozice. V současné době má společnost nedostatek obráběčů kovů, a proto se rozhodla využít ukrajinský pracovní portál www.rabota.ua. Jedná se o první zahraniční zkušenost a doufají, že naleznou vhodné uchazeče a potencionální zaměstnance.

Pokud společnost obsazuje pozici, která se zajišťuje velmi obtížně nebo se jedná o dlouhý proces, v tom případě využije spolupráci s personálními agenturami. Tuto spolupráci má na starost personální ředitel. Této metody získávání zaměstnanců se využívá ve specifických případech, především pokud jde o zajištění práce na přechodnou dobu „temporary work“ nebo oslovení konkrétního profesionála v hledaném oboru „headhunting“. Pravidla získávání jsou i v tomto případě stejná, s výjimkou, že se na

získávání vhodného uchazeče podílí sama agentura, případně navrhuje marketingovou nebo propagační činnost za účelem oslovení vhodných lidí.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Společnost ARMATURY Group a. s. má rámcové smlouvy se školami. Jedná se o školy se strojírenským zaměřením konkrétně Střední škola technickou v Opavě a Vítkovická střední průmyslová škola v Ostravě. Studenti mají řízené praxe a poté možnost nastoupit do zaměstnání právě do této společnosti. Mezi nejvíce požadované pozice společnosti jsou obráběči a zámečníci.

Sami se hlásící uchazeči

Uchazeči se na volné pracovní místo hlásí sami potom, co naleznou inzerát na internetových stránkách společnosti, v novinách, na pracovních portálech a dalších místech. Životopisy odesílají pomocí emailu nebo osobně předají personalistovi společnosti.

Využívání sociálních sítí

Mezi sociální sítě, které společnost využívá, jako metodu získávání zaměstnanců, patří převážně Facebook a LinkedIn. Sociální síť LinkedIn slouží jako životopis uchazečů, kde uchazeč může najít společnost a společnost může najít potenciálního uchazeče. Výhodou je, že tato metoda je neplacená. Na rozdíl od LinkedIn sociální sítě Facebook může být placená i neplacená metoda. Na Facebooku má ARMATURY Group a.s. profil společnosti, kde kromě jiného sdílí i své volné pracovní místa, v tomto případě se jedná o neplacenou metodu. V případě placené metody získávání zaměstnanců, skrz Facebook, je možnost zacílení na požadovanou skupinu osob, podle toho co „líkují“ a kde bydlí. Tento způsob společnost zkoušela pouze jednou, ale neosvědčil se.

4.2 Výběrové řízení

Výběrové řízení má většinou 3 základní části. První část je administrativní kolo, dále orientační rozhovor a třetí částí je výběrový rozhovor.

Společnost ARMATURY Group a. s. v prvním kole neboli **administrativním kole** vyfiltruje personalista došlé životopisy. Provádí to tak, že zkontroluje, zda uchazeč splňuje požadovaná kritéria volné pracovní pozice. Porovnávají se došlé dokumenty uchazeče a interní popis pracovního místa. V této fázi již spolupracuje personalista s přímým nadřízeným o prvotním vyřízení došlých žádostí.

Výsledkem této fáze by mělo být rozhodnutí o pozvání vhodných uchazečů o dané

místo k prvnímu orientačnímu rozhovoru, který provádí personalista. Ten také zodpovídá za průběh administrativního kola výběrového řízení. Již v této fázi se zasílá odmítnutým uchazečům zpětná vazba s tím, že nepostupují do dalšího kola výběrového řízení.

Druhou fází výběrového procesu v ARMATURY Group a. s. je **orientační rozhovor**. Rozsah těchto orientačních pohovorů záleží na časových a organizačních možnostech personalisty. Rovněž záleží na rychlosti, s jakou chtějí danou pracovní pozici obsadit. Tato fáze je velmi časově náročná. Cílem této fáze je vybrat 10 – 20 % uchazečů, které pozvou do užšího kola výběrového rozhovoru, který se koná již za účasti členů výběrové komise. Personalista opět zasílá odmítnutým uchazečům zpětnou vazbu s tím, že nepostupují do dalšího kola výběrového řízení.

Poslední fází je **výběrový rozhovor**. Důležité je, aby se této fázi výběrového procesu účastnili personalista, přímý nadřízený daného organizačního úseku a personální ředitel. Pokud je to možné součástí výběrové komise může být současný pracovník obsazovaného místa. Cílem této fáze má být rozhodnutí o pořadí uchazečů, kterým nabídnout pracovní místo, resp. pracovní smlouvu. Personalista opět zodpovídá za informování o výsledném hodnocení jednotlivých uchazečů.

Celý proces by měl být skupinovým rozhodnutím, přesto formální rozhodnutí většinou učiní personální ředitel, případně předseda představenstva společnosti. Výběrová komise má být různorodá hlavně z důvodu, že jsou předpokládány různé pohledy na uchazeče, odlišné názory a otázky na kandidáta. I přesto jsou všichni hodnotitelé povinni posuzovat uchazeče ve stejných kategoriích, v opačném případě ztrácí hodnocení smysl a objektivita výběrového procesu klesá. Výběrová kritéria se volí na základě požadavků na uchazeče na volnou pracovní pozici a za jejich výběr zodpovídá personalista společnosti.

4.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Společnost ARMATURY Group a. s. využívá kombinaci několika metod výběru zaměstnanců. Hlavně ve společnosti používají výběrový pohovor, který je doplněn psychologickým testem, podle toho o jakou pozici se jedná.

Výběrový pohovor

Ve společnosti využívají polostrukturovaný výběrový pohovor. Důvodem je postupné doptávání se na informace, které uchazeč uvedl v životopise. Záleží na tom, jaká pozice se obsazuje. Jiný pohovor je veden v případě THP a dělníků, jelikož se liší požadavky na zaměstnance. Požadavky na nového zaměstnance, jsou shrnuty v charakteristice

obsazovaného pracovního místa, viz Příloha 2. Tento interní dokument je základním materiálem, z něhož komise vychází při procesu výběrového řízení. Po uzavření výběrového řízení je dokument založen v rámci archivace již proběhlých výběrových řízení. V případě obsazování pozic jako například obchodník, je kupříkladu potřeba splňovat předpoklad mluvit cizím jazykem, proto je část pohovoru vedena v cizím jazyce, aby se personalista přesvědčil, že uchazeč tento požadavek splňuje. Pokud společnost hledá pracovníka, na nějakou dělnickou pozici u výběrového pohovoru se uchazeč ověřuje, zda umí číst technický výkres. Během rozhovoru si personalista k jednotlivým uchazečům dělá poznámky do tabulky, viz Příloha 3. Jelikož výběrové pohovory probíhají delší dobu, třeba celý týden. Během té doby by si výběrová komise nemusela vzpomenout, či vybavit si, jak se jednotliví kandidáti jeví.

Psychologický test

Společnost celkově výběrové testy využívá jen v malé míře. Společnost nepoužívá psychologický test plošně, pouze u některých pozic. Testování uchazeče provádí psycholog, který zvolí takový postup, aby zjistil, to co o uchazeči společnost potřebuje vědět. Psycholog zjišťuje osobnostní charakteristiku uchazeče, temperament, motivaci, postoj, zájmy a další. Hlavním důvodem je časová náročnost, jak pro hodnotitelé, tak i pro uchazeče o pracovní místo. Hodnotitelé výběrového řízení využívají tento test, jen pokud váhají mezi uchazeči, kteří splňují stejné požadavky a jsou na stejné úrovni zralosti osobnosti. Psychologické testování slouží jako doplňková metoda a o jeho použití rozhoduje psycholog v závislosti na situaci.

Reference

Společnost vnímá reference jako doplňkovou metodu při výběru zaměstnanců. Reference si společnost zjišťuje většinou jen u TH pracovníků a to konkrétně hlavně u obchodníků. Jde o získání objektivních referencí. Personalista volá do zaměstnání, kde uchazeč již nepracuje popřípadě po svolení uchazeče do stávajícího zaměstnání. Hlavním důvodem je, že právě stávající zaměstnavatel třeba neví, že si jeho zaměstnanec hledá jinou práci.

Ve společnosti ARMATURY Group a. s. mají zkušenost s tím, že uchazeč splňoval požadavky volné pracovní pozice, ale měl velmi špatnou referenci. Důvodem bylo, že stávající zaměstnavatel nechtěl přijít o toho zaměstnance, protože s ním byl velice spokojen. V opačném případě této situace může být i „zasednutí“ zaměstnavatele na zaměstnance.

4.2.2 Poskytnutí zpětné vazby

Personalista společnosti kontaktuje všechny uchazeče a sdělí jim rozhodnutí výběrové komise, zda byli či nebyli přijati. Každý uchazeč, který byl odmítnut nebo přijat má právo žádat o poskytnuté údaje o vlastní osobě zpět, což platí i o možnosti obeznámení se s výsledky psychologického testu. Dle možností volí personalista vhodnou formu vyrozumění uchazečů. Vyrozumění může být telefonické, emailovou zprávou, dopis na hlavičkovém papíře popřípadě pohovorem, kdy sdělíme výsledky psychologického testu.

Očekávaným výsledkem procesu výběrového řízení je uzavření pracovní smlouvy mezi společností a přijatým uchazečem. Dále následuje adaptační proces nově přijatého zaměstnance.

4.2.3 Rozsah zodpovědnosti a časová náročnost výběrového řízení

V tab. 4.1 je znázorněn rozsah zodpovědnosti, kdo je za jakou fázi procesu odpovědný. Odpovědnost většinou nese personalista nebo všichni členové výběrové komise. Pouze ve výjimečném případě je využita pomoc psychologa.

Tab. 4.1 Rozsah zodpovědnosti při získávání a výběru zaměstnanců v ARMATURY Group a.s.

Fáze	Postup	Zodpovědnost
1.	Ohlášení výběrového řízení	Personalista
2.	Administrativní kolo	Personalista
3.	Orientační interview	Personalista
*	Rozhodnutí o využití psychologické diagnostiky (AC) dle situace	Psycholog / personalista
4.	Výběrové interview	Členové výběrové komise
*	Rozhodnutí o využití psychologické diagnostiky (AC) dle situace	Psycholog / personalista
*	Nezávislé reference - dle situace	Personalista
5.	Výběr, uzavření pracovní smlouvy	Členové výběrové komise / personalista

Zdroj: Interní materiály společnosti

Časová náročnost získávání a výběru zaměstnanců je shrnutá v tab. 4.2. Tento časový rozsah je dále ovlivněn zejména dvěma podstatnými faktory. Prvním faktorem je skutečnost, zda bude společnost inzerovat v tisku nebo ne, jelikož zveřejnění nabídky práce se musí několikrát zopakovat. Druhým faktorem je rozsah, který má personalista na fázi orientačních pohovorů s uchazeči, kteří prošli administrativním kolem výběrového procesu.

Celý tento proces výběrového řízení od fáze zveřejnění volné pracovní pozice, inzerce, přes fázi pohovorů a konečný výběr vhodného kandidáta ve společnosti ARMATURY Group a. s. trvá 3 týdny až 1 měsíc.

Tab. 4.2 Časová náročnost získávání a výběru zaměstnanců

Základní etapy	Zodpovědnost	Čas
Zadání základních specifik volného pracovního místa, kvalifikačních a osobnostních požadavků na uchazeče.	odborný vedoucí	1 den
Sesbírání podkladů, tvorba charakteristiky a přesného popisu pracovního místa, kontakt s vedoucím a poznání pracoviště.	personalista	1 den
Ohlášení výběrového řízení vhodnými komunikačními kanály, kontakt s Úřadem práce, zpracování tiskové inzerce.	personalista	1 den
1. administrativní kolo - první odezva uchazečů na ohlášené volné pracovní místo.	personalista	1 týden
2. kolo orientačních interview.	personalista	1 týden
3. kolo výběrových interview.	výběrová komise	1 týden

Zdroj: Interní materiály společnosti

4.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo získat údaje o současných procesech získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a. s. Dotazník byl rozeslán 53 zaměstnancům společnosti. Konkrétně THP, kteří byli zaměstnáni za poslední 5 let. Pro snadnější získávání těchto informací byl využit online dotazník, zpracován na webové stránce www.survio.com. Správně vyplněný dotazník odevzdalo 46 zaměstnanců. Celková návratnost tedy činí necelých 87 %.

Dotazník zahrnoval 23 otázek. Skládal se z identifikačních otázek zaměřené na pohlaví, věk a dosažené vzdělání. Uchazeči byli dále dotazováni například na to, kolik let ve společnosti jsou zaměstnáni, jak se dozvěděli o nabídce práce, co bylo důvodem jejich zájmu pracovat ve společnosti, zdali práce odpovídá tomu, co očekávali nebo jaké dokumenty byly po uchazečích požadovány. Dále byly otázky zaměřené na samotné výběrové řízení například do kolika dnů a jakým způsobem se dozvěděli výsledky výběrového řízení, jak vnímali atmosféru při pohovoru, zdali byly všechny potřebné informace poskytnuty nebo

zda měli pocit diskriminace. Jestli během pohovoru zaznamenali rušivé elementy, popřípadě jaké, zda se zúčastnili výběrových testů. Na závěr byly kladeny otázky, zda se jim zdál pohovor jako dostatečná metoda, jakou jinou metodu by uvítali a celkově jak byli s průběhem výběrového řízení spokojeni. Celý dotazník se nachází v příloze č. 6.

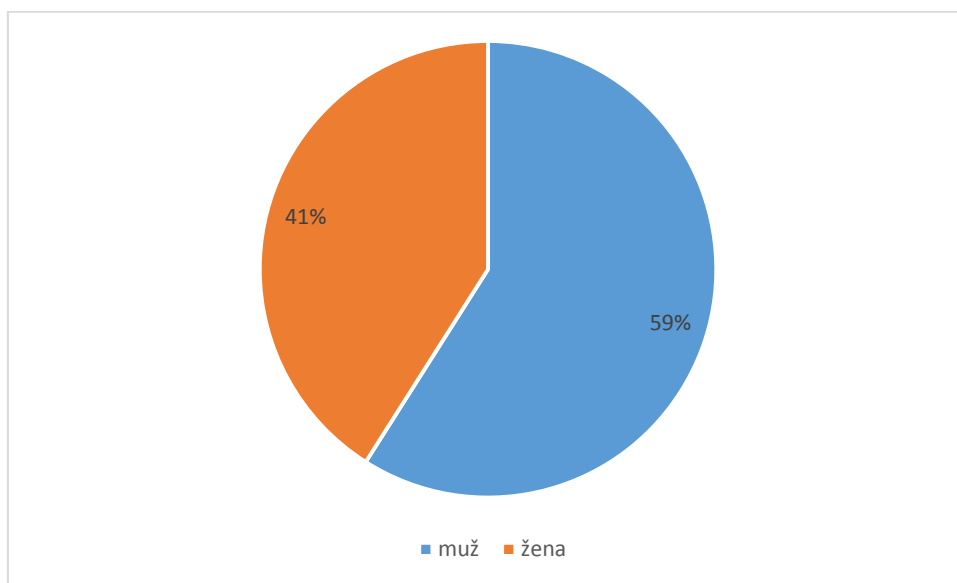
4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Informace získané od respondentů pomocí dotazníkového šetření byly graficky zpracovány a slovně popsány.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Z grafu 4.1 lze vyčíst, že ze 46 respondentů (100%), kteří vyplnili dotazník, bylo 27 (59 %) mužů a 19 (41 %) žen. Tudíž je patrné, že respondenti, kteří odpovídali, jsou z větší části muži.

Graf 4.1 Jaké je Vaše pohlaví?

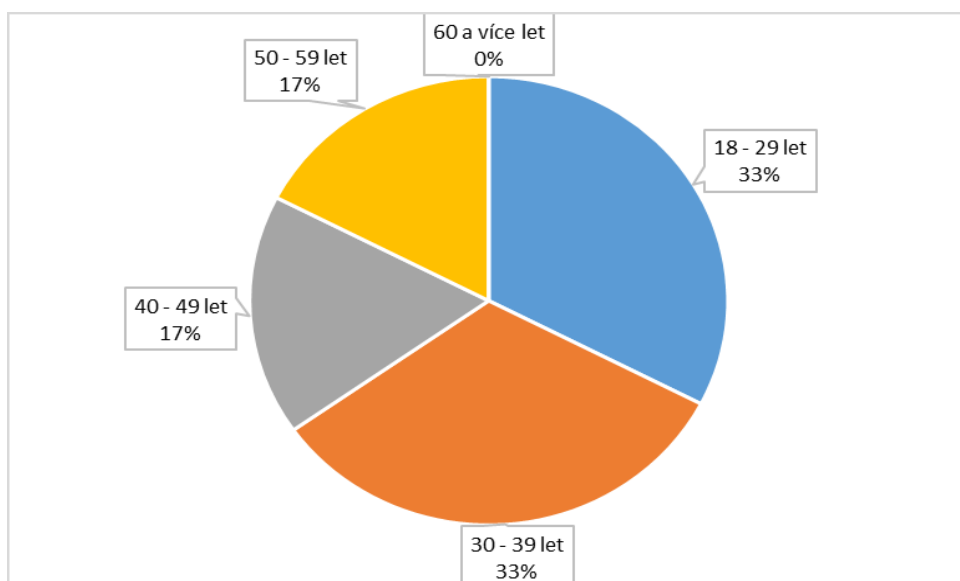


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Jaký je Váš věk?

Další identifikační otázkou byl věk respondenta. Respondenti byli roztrženi do několika věkových skupin. V grafu 4.2 je znázorněná věková struktura zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník. Ve věkové struktuře dotazovaných odpovídalo nejvíce zaměstnanců ve věku od 18 - 29 let osob 15 (33 %) a stejně tak od 30 – 39 let. I další dvě věkové skupiny byly totožné, co se týče počtu odpovědí, a to ve věku od 40 – 49 a od 50 – 59 let 8 osob (17 %). Nikdo neodpověděl ve věkové struktuře od 60 a více let.

Graf 4.2 Jaký je Váš věk?

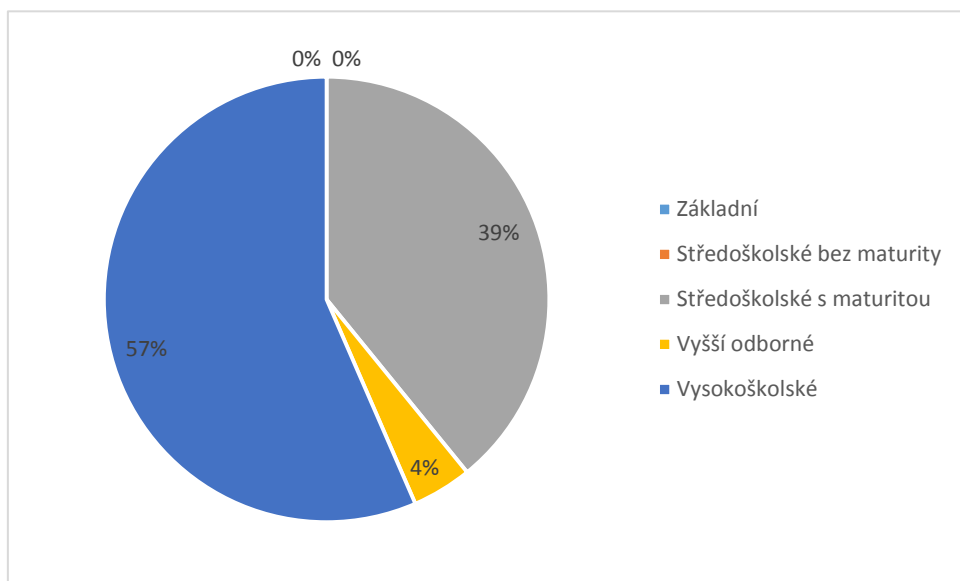


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V grafu 4.3 je znázorněno nejvyšší dosažené vzdělání uchazečů. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, konkrétně 26 (57 %) respondentů. Za touto skupinou jsou osoby se středoškolským vzděláním ukončené maturitou 18 (39 %) respondentů. 2 (4 %) respondenti mají vyšší odborné vzdělání.

Graf 4.3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

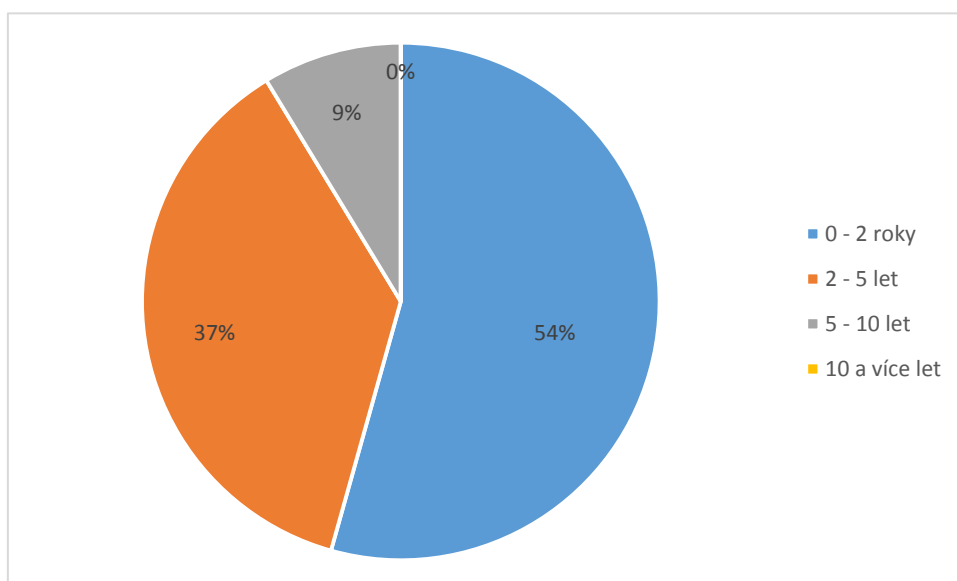


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 4 – Kolik let jste ve společnosti již zaměstnán/a?

Z grafu 4.4, je zřejmé, že nejvíce dotazovaných osob je zaměstnáno 2 – 5 let ve společnosti ARMATURY Group a. s., tj. 25 respondentů (54 %). Další početnou skupinou zaujímají zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 0 – 2 roky, konkrétně se jedná o 17 respondentů (37 %). 4 dotazované osoby (9 %) označili odpověď 5 – 10 let. Je třeba zdůraznit, že dotazník byl zaslán pouze osobám, kteří pracují ve společnosti zhruba 5 let.

Graf 4.4 Kolik let jste ve společnosti již zaměstnán/a?



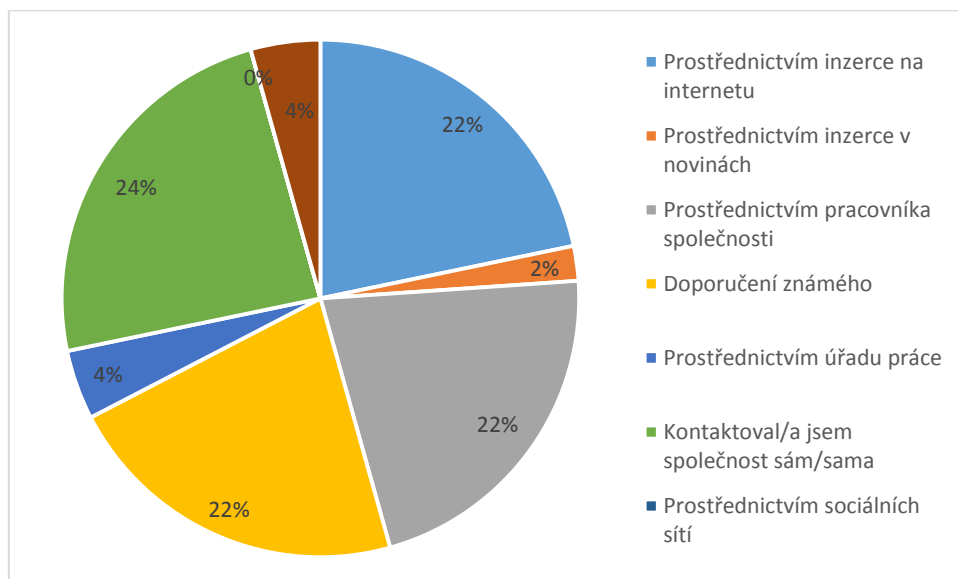
Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 5 – Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti ARMATURY Group a. s.?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak se respondenti dozvěděli o nabídce volného pracovního místa. Z grafu 4.5 vyplývá, že nejvíc zaměstnanců 11 (24 %) kontaktovalo společnost samo. 10 respondentů (22 %) se dozvědělo o nabídce volného pracovního místa prostřednictvím inzerce na internetu. Stejný počet respondentů se dozvědělo o nabídce volného pracovního místa prostřednictvím doporučení známého a taky prostřednictvím pracovníka společnosti, tudíž pokaždé odpovědělo 10 (22 %) osob. Jenom 2 zaměstnanci (4 %) označili odpověď úřad práce a pouze 1 osoba (2 %) odpověděla prostřednictvím v novinách. Bohužel nikdo neoznačil odpověď prostřednictvím sociálních sítí.

Dva respondenti (4 %) se dozvěděli o volném pracovním místě, jiným způsobem, než jsou uvedené možnosti. Oba zaměstnanci se shodli, že se o nabídce práce dozvěděli z rádia.

Graf 4.5 Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti ARMATURY Group a. s.?

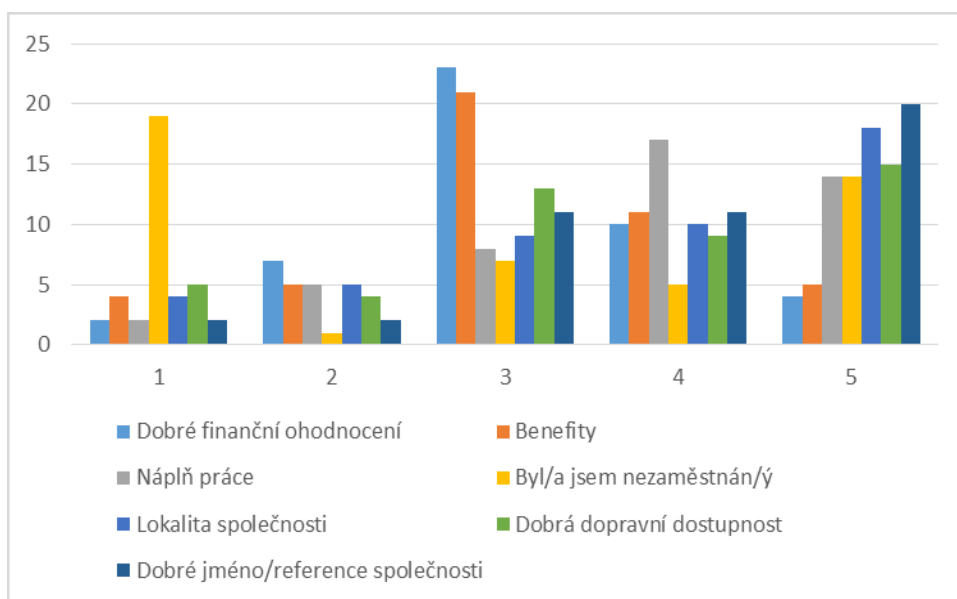


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 6 – Co bylo důvodem Vašeho zájmu pracovat ve společnosti ARMATURY Group a. s.?

Pro snazší představu nám poslouží graf 4.6, na kterém je znázorněna škála důvodu, které způsobily zájem respondentů pracovat ve společnosti ARMATURY Group a. s. Vodorovná osa vyznačuje důležitost, která zapůsobila na respondenty, když se hlásili do společnosti. Pro vysvětlení 1 znamenala nejméně důležité a 5 nejvíce důležité. Nejvíce důležité bylo pro respondenty dobré jméno popřípadě reference společnosti, tuto odpověď označilo 20 respondentů (44 %). Další početnou skupinou jsou osoby, kterým záleží na lokalitě společnosti, zde tuto odpověď označilo 18 osob (39 %). Velmi důležitá byla pro respondenty i dopravní dostupnost, kdy 15 osob (33 %) odpovědělo tuto možnost. Náplň práce označilo 17 respondentů (37 %). Hodně vyrovnané jsou výsledky týkající se, zda uchazeč byl zaměstnaný v jiné společnosti či nikoliv, tudíž neměl žádnou práci. Respondentů, kteří v té době hledali práci z důvodu, že byli nezaměstnaní, odpovědělo 14 osob (30 %). Ti co měli práci, ale toužili po změně, popřípadě chtěli, pracovat ve vybrané společnosti, bylo 19 respondentů (41 %). Středně důležité bylo pro uchazeče dobré finanční ohodnocení, tj. 23 respondentů (50 %) a nabízené benefity společnosti, konkrétně označilo 21 osob (46 %).

Graf 4.6 Co bylo důvodem Vašeho zájmu pracovat ve společnosti ARMATURY Group a.s.?

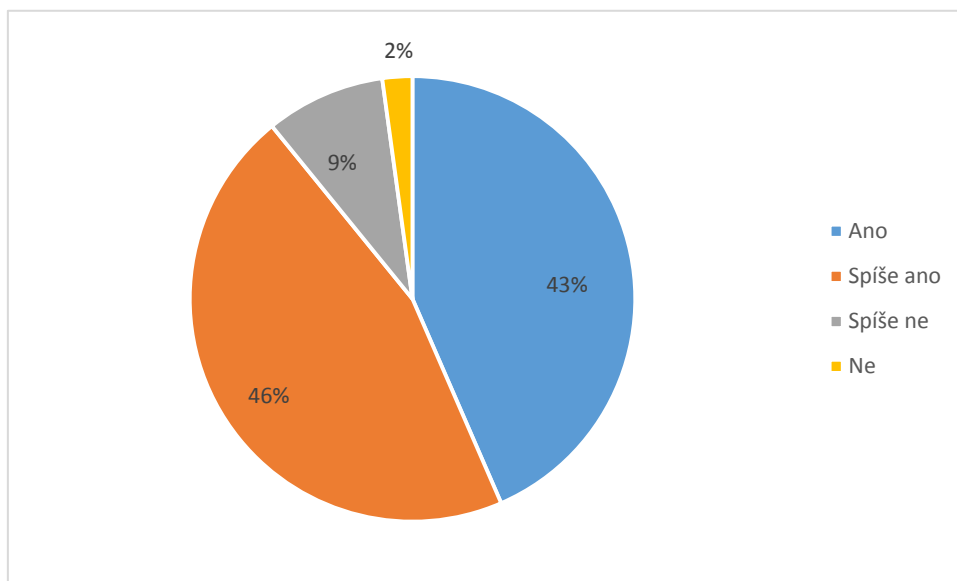


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte tomu, co jste očekával/a?

Tato otázka sloužila ke zjištění informace, jak odpovídá práce, kterou nyní respondenti vykonávají, tomu co očekávali. Z grafu 4.7 vyplývá, že 20 (44 %) respondentů odpovědělo ano a o jednoho zaměstnance víc, tj. 21 (46 %) osob odpovědělo spíše ano. Lze taky vidět, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s prací, jelikož se jejich očekávání nenaplnila. Poněvadž 4 respondenti (9 %) odpověděli, že spíše ne a 1 osoba (2 %) striktně označila odpovědět ne.

Graf 4.7 Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte tomu, co jste očekával/a?

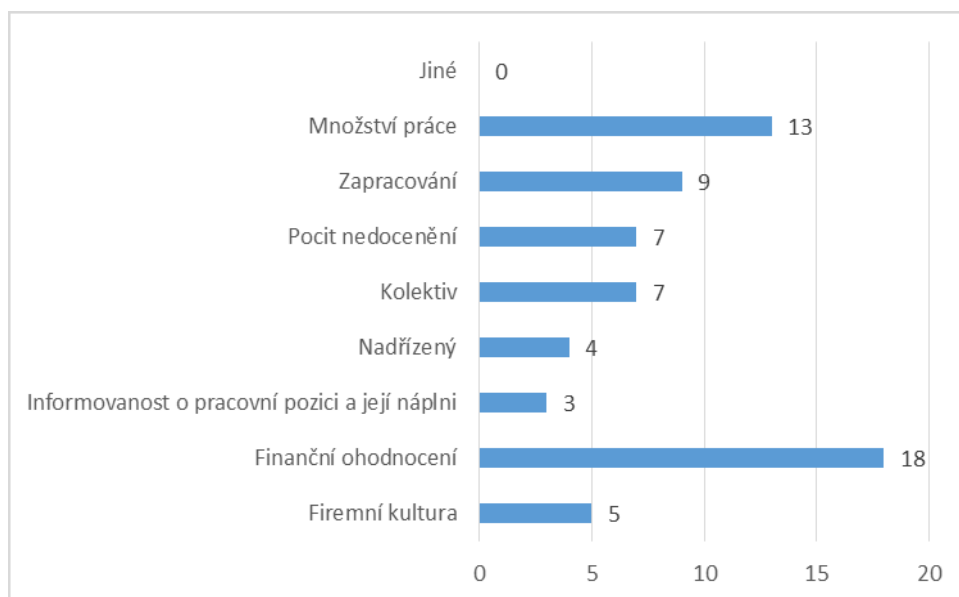


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Co nesplnilo Vaše očekávání?

Nyní měli respondenti možnost označit, co nesplnilo jejich očekávání. U této otázky mohli respondenti označit více odpovědí. Hlavní příčinu označilo 18 respondentů (55 %) finanční ohodnocení. Další důvod, který nesplnil očekávání od dané práce, označili respondenti množství práce, konkrétně se jedná o 13 zaměstnanců (27 %). Další příčiny byly zapracování, kdy odpovědělo 9 osob (19 %), pocit nedocenění a kolektiv označil stejný počet respondentů, tj. 7 (15 %) pro jednotlivé důvody. Pro firemní kulturu hlasovalo 5 respondentů (10 %), 4 zaměstnanci (8 %) označili nadřizeného a 3 osoby (6 %) informovanost o pracovní pozici a její náplni, viz graf 4.8.

Graf 4.8 Co nesplnilo Vaše očekávání?



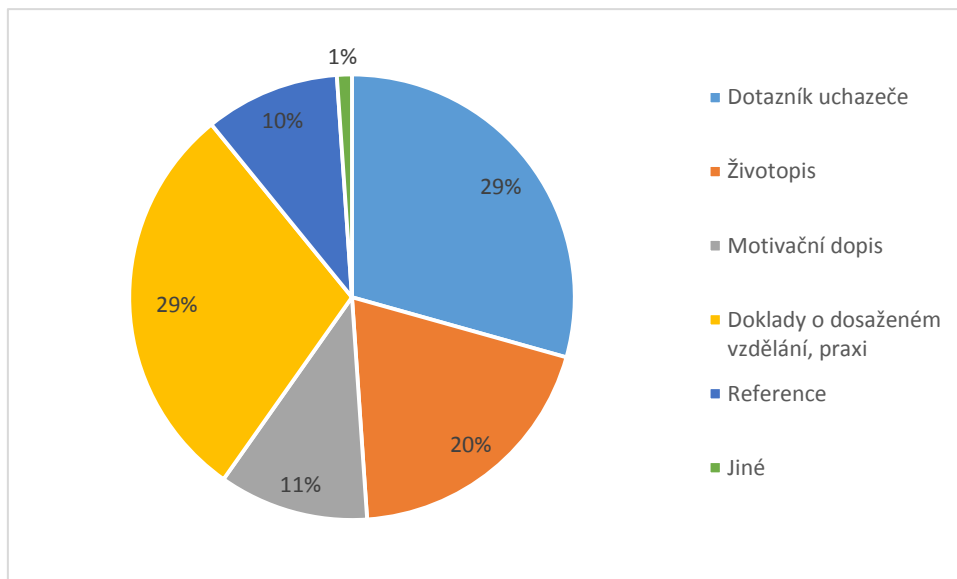
Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 9 – Jaké dokumenty po Vás byly při přihlášení do výběrového řízení vyžadovány?

U této otázky bylo na výběr více možností, viz graf 4.9. Největší část respondentů, konkrétně 27 (29 %), odpověděla, že byl po nich vyžadován dotazník uchazeče, který najdou uchazeči na stránkách společnosti. Stejný počet respondentů, tudíž 27 (29 %) označili doklady o dosaženém vzdělání a praxi. 18 zaměstnanců (20 %) odpovědělo dotazník. Od 10 zaměstnanců (11 %) byl požadován motivační dopis a od 9 zaměstnanců (10 %) reference od předcházejícího zaměstnavatele. Pouze jedna osoba (1 %) označila jinou odpověď a

uvedla, že po ní nebyly požadovány žádné dokumenty, pouze osobní pohovor s objasněním dosavadní praxe.

Graf 4.9 Jaké dokumenty po Vás byly při přihlášení do výběrového řízení vyžadovány?

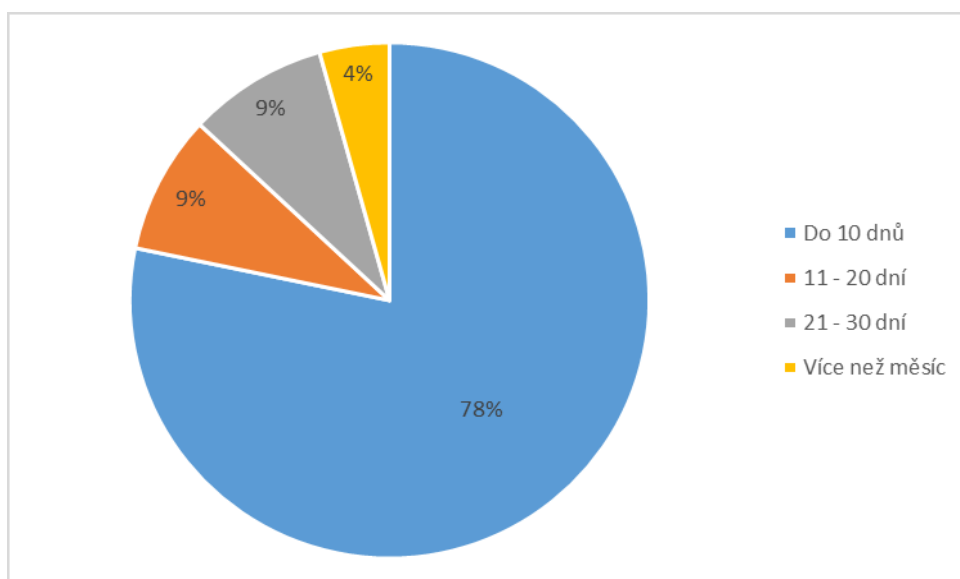


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Do kolika dnů jste se dozvěděl/a o výsledku přijetí?

Nejvíce respondentů, celkem 36 (78 %) se dozvědělo o přijetí do 10 dnů. V rozmezí od 11 – 20 dnů se dozvědělo přijetí 4 (9 %) osob, stejné procentuální zastoupení respondentů odpovědělo 21 – 30 dnech od výběrového řízení, tudíž 4 (9 %) osob. Pouze 2 (4 %) zaměstnanci odpověděli, že na výsledek výběrového řízení čekali více než měsíc. Grafické znázornění, pro lepší představu, můžeme nalézt v grafu 4.10.

Graf 4.10 Do kolika dnů jste se dozvěděl/a o výsledku přijetí?

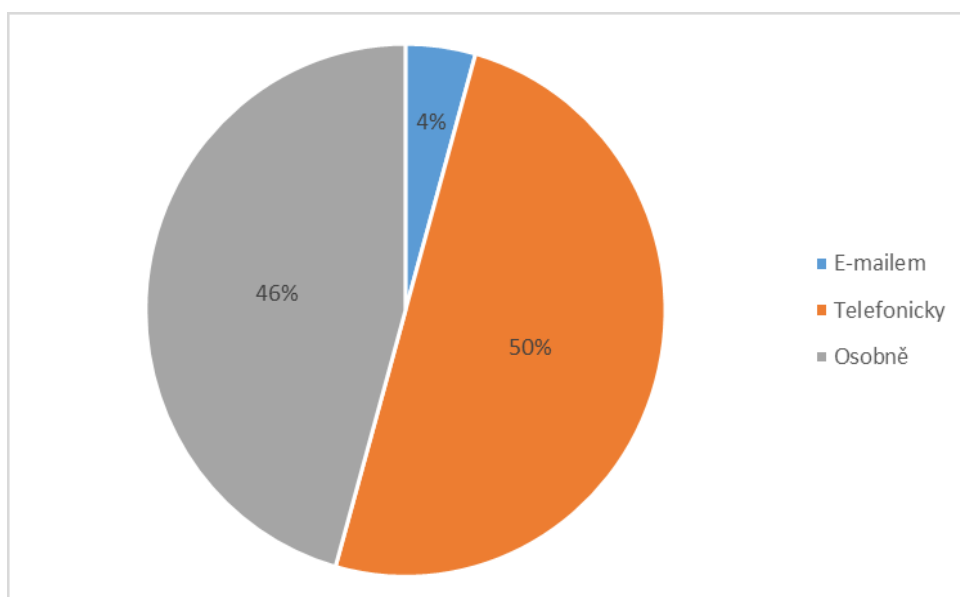


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 11 – Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o výsledku výběrového řízení?

Na otázku, jakým způsobem se respondenti dozvěděli o výsledku výběrového řízení, odpověděla přesně polovina dotazovaných telefonicky 23 (50 %) osob. Osobně se výsledek výběrového řízení dozvědělo 21 (46 %) osob a 2 (4 %) respondenti byli informováni e-mailem, viz graf 4.11.

Graf 4.11 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o výsledku výběrového řízení?

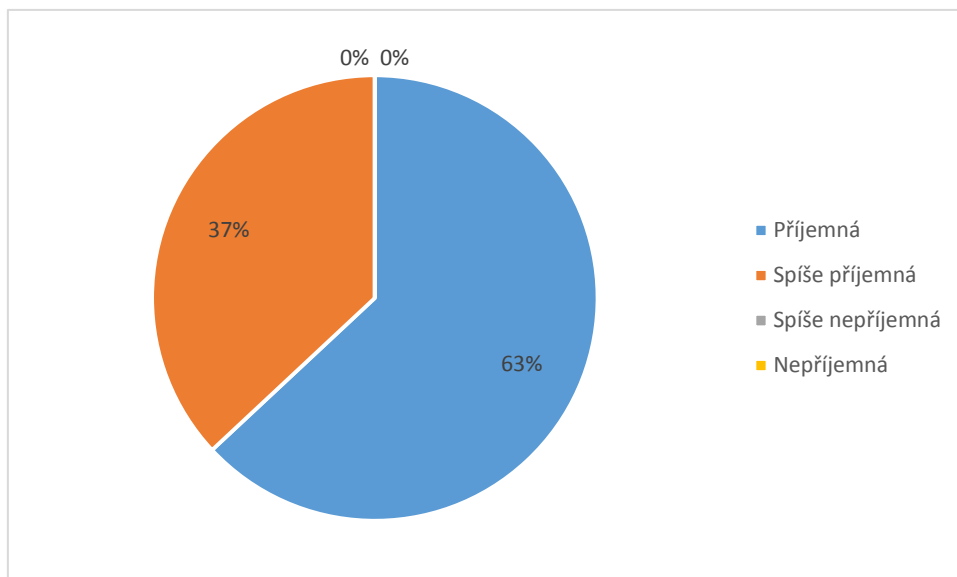


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 12 – Jak byste popsal/a atmosféru při pohovoru?

Podle grafu 4.12, více než polovina dotazovaných odpověděla, že během pohovoru panovala příjemná atmosféra, konkrétně tuto odpověď označilo 29 osob (63 %). Další dotazování 17 (37 %) respondentů odpovědělo, že atmosféra byla spíše příjemná.

Graf 4.12 Jak byste popsal/a atmosféru při pohovoru?

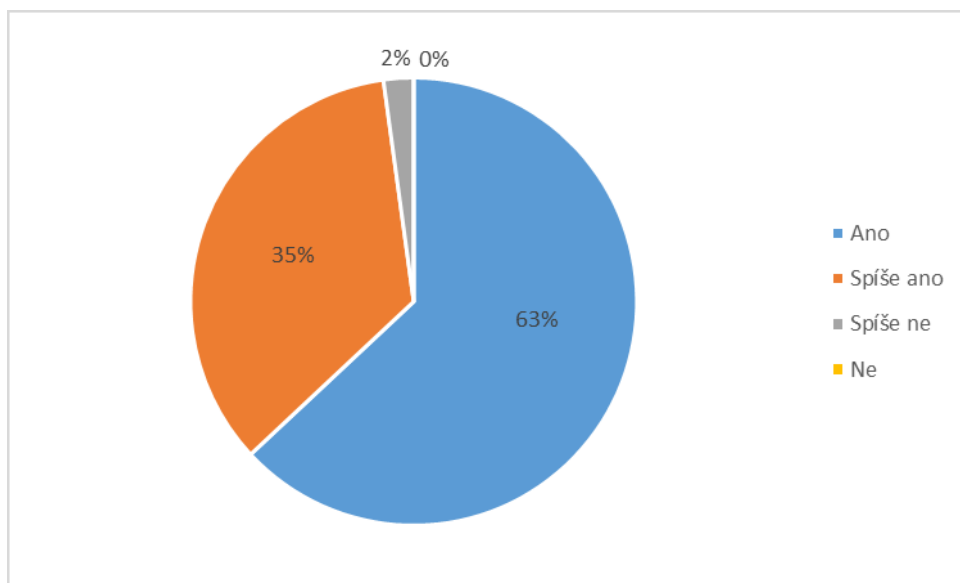


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 13 – Byly podle Vás informace, které jste získal/a během pohovoru dostačující? Konkrétně jde o informace týkající se firmy samotné, pracovního místa, podmínek práce, atd.

Podle grafu 4.13 označilo 29 (63 %) dotazovaných osob odpověď ano, že informace, které získali během pohovoru dostačující. 16 (35 %) respondentů odpovědělo spíše ano a pouze 1 (2 %) osoba odpověděla, že informace dostačující spíše nebyly.

Graf 4.13 Byly podle Vás informace, které jste získal/a během pohovoru dostačující? Konkrétně jde o informace týkající se firmy samotné, pracovním místě, podmínkách práce, atd.

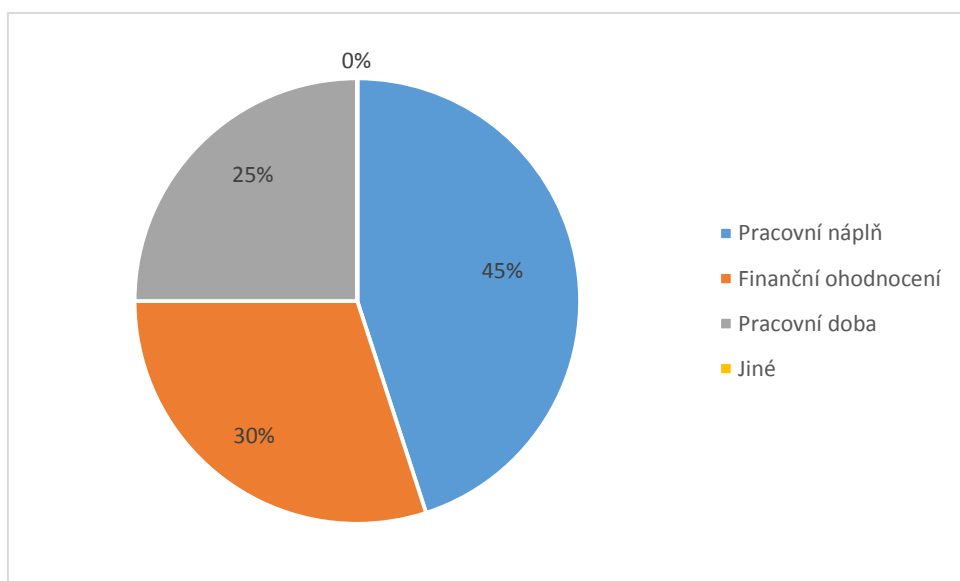


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 14 – Které z těchto informací byly při přijetí poskytnuty nedostatečně?

Dotazovaní, kteří v předchozí otázce odpověděli jinak než ANO, nyní měli zaškrtnout, které informace nebyly poskytnuty dostatečně. Mohli vybrat více možností, popřípadě uvést jiný údaj. Nejvíce respondentů odpovědělo, že nedostatečně poskytnuté informace byly týkající se pracovní náplně (45 % osob). Dále 30% respondentů označilo finanční ohodnocení a 25 % osob pracovní dobu, viz graf 4.14.

Graf 4.14, Které z těchto informací byly při přijetí poskytnuty nedostatečně?

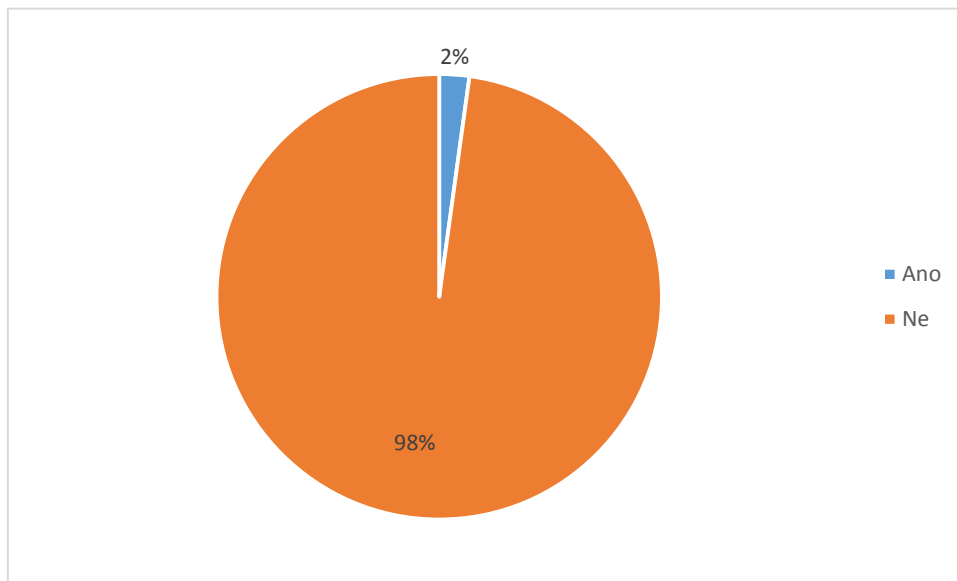


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 15 – Měl/a jste při pohovoru pocit diskriminace?

V otázce týkající se pocitu diskriminace při pohovoru, skoro všichni respondenti neměli pocit diskriminace, jedná se o 45 (98 %) osob. Pouze jedna osoba (2 %) označila, že při pohovoru měla pocit diskriminace. Grafické znázornění můžeme vidět v grafu 4.15.

Graf 4.15 Měl/a jste při pohovoru pocit diskriminace?

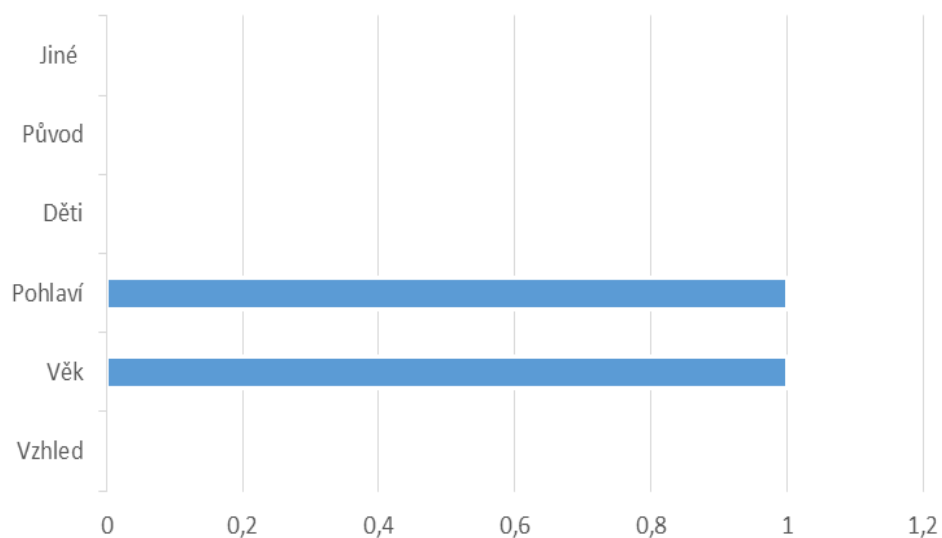


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 16 – V čem jste pocíťoval/a pocit diskriminace?

V již zmiňované otázce, zda měli respondenti pocit diskriminace při pohovoru, odpověděla pouze jedna osoba, že měla pocit diskriminace. Tato osoba pokračovala na otázku č. 16, kde měla na výběr více možností, které na ni působily diskriminačně. Respondent označil pohlaví (50 %) a věk (50 %), viz graf 4.16.

Graf 4.16 V čem jste pociťoval/a pocit diskriminace?

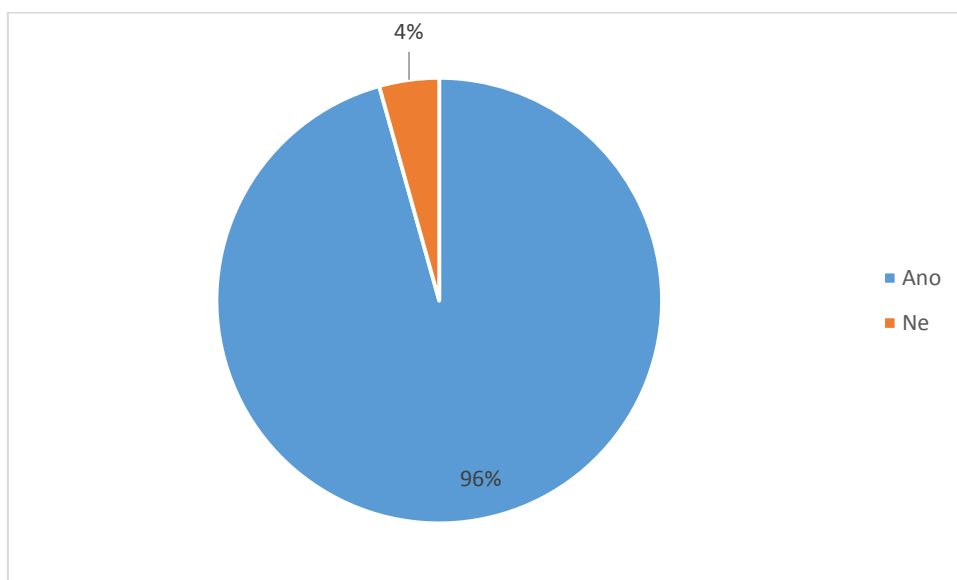


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 17 – Měl/a jste při pohovoru dostatek prostoru položit své dotazy?

Na otázku zda měli respondenti dostatek prostoru položit své dotazy během pohovoru, odpovědělo 45 (98 %) osob ano, pouze jedna osoba (2 %) odpověděla ne, viz graf 4.17.

Graf 4.17 Měl/a jste při pohovoru dostatek prostoru položit své dotazy?

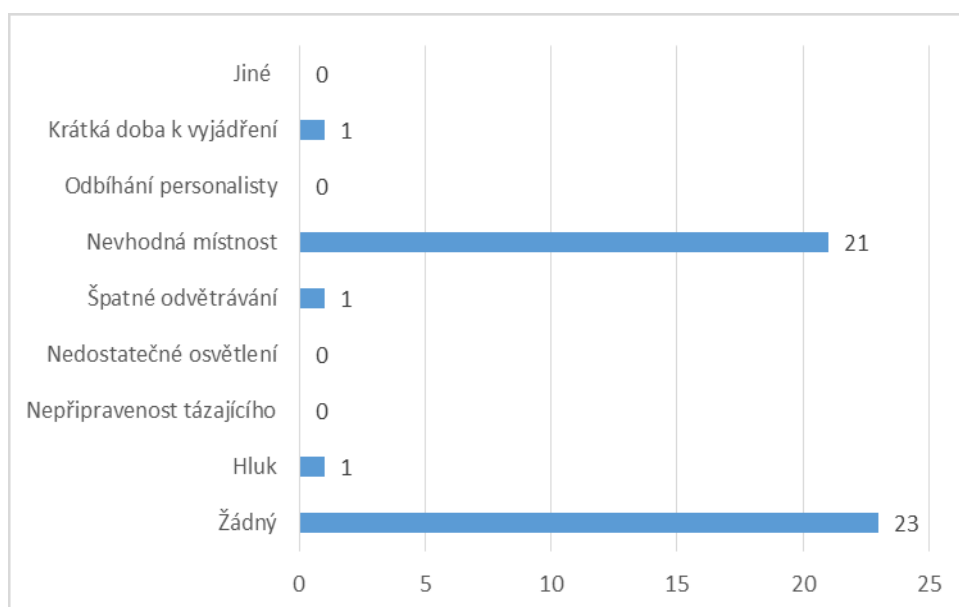


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 18 – Zaznamenal/a jste při pohovoru některý z těchto rušivých elementů?

Při vyplňování této otázky, měli respondenti možnost, označit více variant, které na ně působily negativně během pohovoru. Na otázku týkající se zaznamenání rušivých prvků během pohovoru odpověděla necelá polovina 23 (49 %) respondentů, že nezaznamenali nic, co by jim vadilo při pohovoru. Další početnou skupinou jsou osoby, kterým nevyhovovala zvolená místnost pro pohovor, tj. 21 (45 %) zaměstnanců. Stejně procentuální zastoupení respondentů odpovědělo, že byla krátká doba k vyjádření, špatné odvětrávání, a že zaznamenali hluk, konkrétně jde u jednotlivých elementů o jednoho respondenta (2 %), viz graf 4.18.

Graf 4.18 Zaznamenal/a jste při pohovoru některý z těchto rušivých elementů?

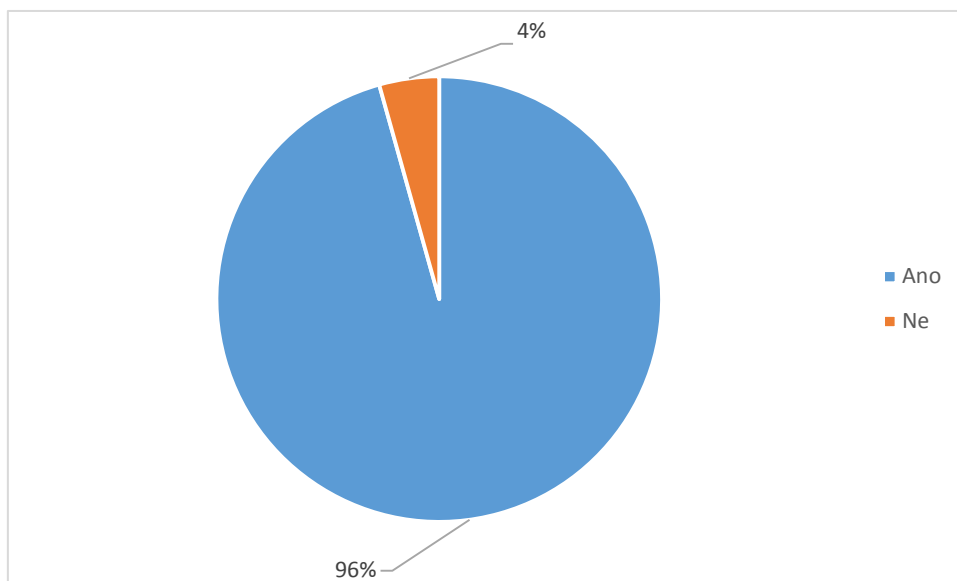


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 19 – Zúčastnil/a jste se při výběrovém řízení do společnosti ARMATURY Group a. s. testů pracovní způsobilosti (testů schopností, dovedností, inteligence, osobnosti aj.)?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, zda se uchazeči o zaměstnání během výběrového řízení zúčastnili nějakého testů pracovní způsobilosti, viz 4.19. Nejvíce respondentů 31 (67 %) označilo, že se nezúčastnilo nějakého testů pracovní způsobilosti. Odpověď, že se zaměstnanci zúčastnili testů pracovní způsobilosti, označilo celkem 15 respondentů (33 %).

Graf 4.19 Zúčastnil/a jste se při výběrovém řízení do společnosti ARMATURY Group a. s. testů pracovní způsobilosti (testů schopností, dovedností, inteligence, osobnosti aj.)?

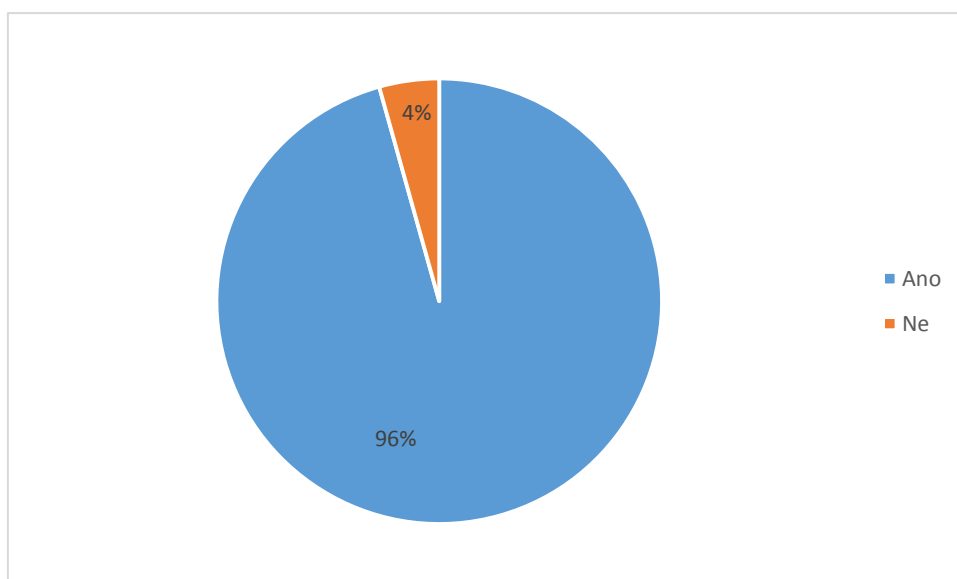


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 20 – Zdál se Vám pohovor jako dostatečná metoda výběrového řízení?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že převážné většině, celkem 44 respondentům (96 %), přijde pohovor jako dostatečná metoda výběrového řízení. Pouze 2 dotázaní (4 %) se přiklání k odpovědi, že se jim nezdá pohovor jako dostatečná metoda při výběrového řízení do společnosti ARMATURY Group a. s., viz graf 4.20.

Graf 4.20 Zdál se Vám pohovor jako dostatečná metoda výběrového řízení?

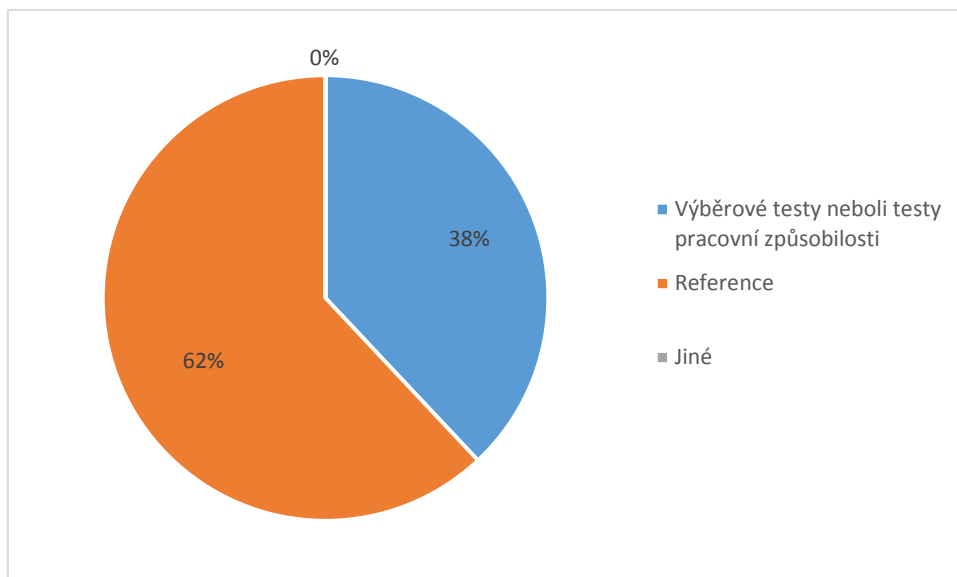


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 21 – Jakou jinou metodu výběrového řízení byste uvítal/a?

Co se týče navrhnutí jiné metody, popřípadě jakou jinou metodu by uchazeči uvítali při výběrovém řízení, označilo 29 respondentů (62 %) reference a 17 zaměstnanců (38 %) odpovědělo testy pracovní způsobilosti, viz graf 4.21.

Graf 4.21 Jakou jinou metodu výběrového řízení byste uvítal/a?

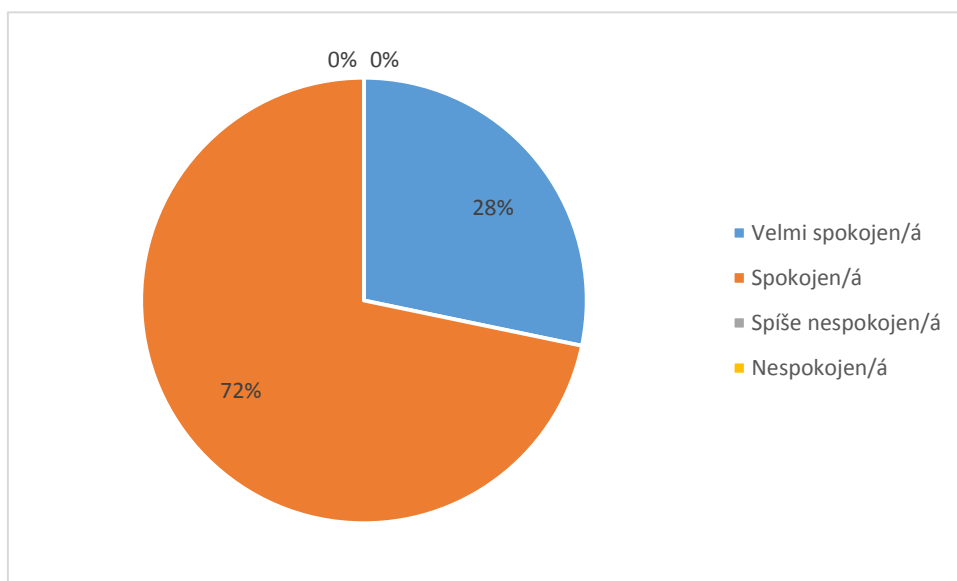


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 22 – Jak jste byl/a celkově spokojen/á s průběhem výběrového řízení?

V grafu 4.22 si lze všimnout, že 33 respondentů (72 %) bylo spokojeno s celkový průběhem výběrového řízení. Možnost velmi spokojen/á s postupem výběrového řízení označilo 13 osob (28 %). Pozitivní závěr pro společnost je, že nikdo z respondentů neoznačil odpověď, že nebyli spokojení.

Graf 4.22 Jak jste byl/a celkově spokojen/á s průběhem výběrového řízení?

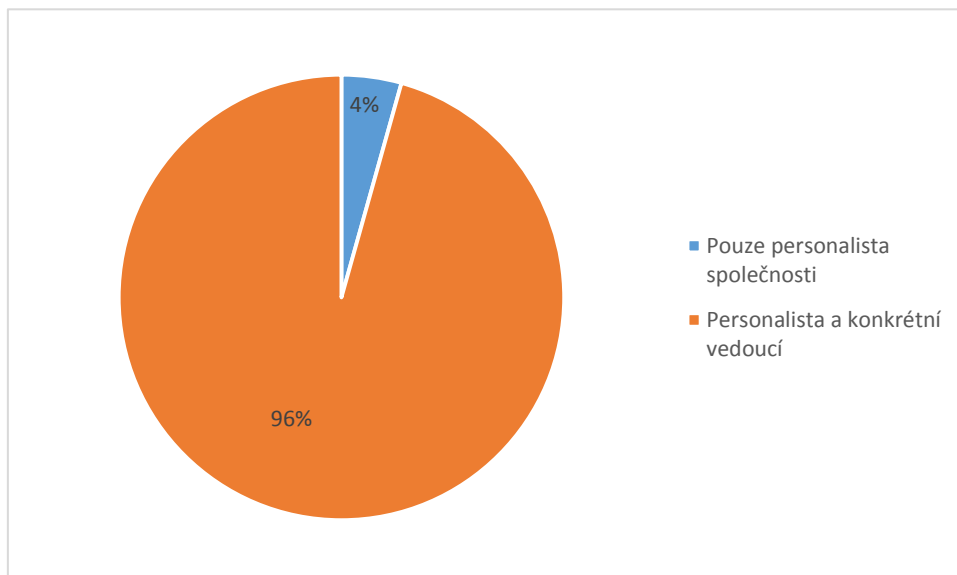


Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

Otázka č. 23 – Kdo ze zástupců společnosti byl přítomen u výběrového pohovoru?

Rozhovor pouze s personalistou absolvovali pouze 2 zaměstnanci (4 %), avšak rozhovory nejenom s personalistou, ale i s konkrétním vedoucím podstoupilo 44 zaměstnanců (96 %), viz graf 4.23.

Graf 4.23 Kdo ze zástupců společnosti byl přítomen u výběrového pohovoru?



Zdroj: Dotazníkové šetření – vlastní zpracování

4.3.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Podle dotazníkového šetření více odpovědělo mužů než žen, ale jednalo se o nepatrný rozdíl. Věková struktura respondentů byla v jednotlivých seskupeních podobná. Nejvíce osob vyplnilo dotazník v rozmezích 18 – 29 let a 30 – 39 let. Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, více než polovina respondentů má vysokoškolské vzdělání. Nejvíce respondentů na otázku, kolik let jsou zaměstnání ve společnosti, označilo 2 – 5 let. Co se týče způsobu, jak se respondenti dozvěděli o nabídce práce, odpověděli nejvíce prostřednictvím inzerce na internetu, prostřednictvím pracovníka společnosti, doporučení známého nebo kontaktovali společnost sami. Důvodů zájmu, pracovat ve společnosti ARMATURY Group a. s., je mnoho. Mezi hlavní patří dobré jméno společnosti, lokalita společnosti či dobrá dopravní dostupnost. Nejméně důležité bylo to, že respondenti nebyli nezaměstnaní, ale chtěli změnu dosavadní práce či možnost pracovat ve společnosti ARMATURY Group a. s. Pro většinu respondentů splnila nynější práce to, co očekávali. Našli se ale i respondenti, kteří se svou prací spokojeni nejsou. Co nesplnilo jejich očekávání, mohli odpovědět v následující otázce, kde respondenti označili nejvíce finanční ohodnocení a množství práce. Postupně nebyli spokojení se zapracováním, pocitem nedocenění, firemní kulturou či kolektivem. Co se týče dokumentů, které byly po respondentech požadovány, tak nejvíce byl požadován dotazník uchazeče a doklady o dosaženém vzdělání. Nejvíce respondentů se dozvědělo výsledek výběrového řízení do 10 dnů, a to hlavně telefonicky či osobně. Pro většinu respondentů byla atmosféra během pohovoru příjemná popřípadě spíše příjemná. Většina dotazovaných získala dostačující informace při pohovoru. Nedostačující informace se týkaly hlavně pracovní náplně. Na otázku, zda respondenti zaznamenali nějaké rušivé elementy během pohovoru, odpověděla více než polovina, že byla nevhodně zvolená místnost. Skoro všem respondentům přišel pohovor jako dostačující metoda výběrového řízení, ostatní by uvítali výběrové testy či reference. Z celkovým průběhem výběrového řízení byli všichni spokojení. Podle respondentů ve většině případů byl u výběrového pohovoru personalista s konkrétním vedoucím.

5 Návrhy a doporučení

Na základě získaných dokumentů a materiálů, teorie, dále z provedeného dotazníkového šetření a analýzy dosavadního postupu společnosti ARMATURY Group a. s., je možno předložit návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení a zkvalitnění procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a. s. Bylo nalezeno několik nedostatků, na které byly vypracovány možnosti, jak je odstranit.

Interaktivní dotazník pro uchazeče

Podle dotazníkového šetření velká část uchazečů uvedla, že vyplnila dotazník uchazeče. Tento dotazník uchazeče má strukturu životopisu. Uchazeči ho najdou na stránkách společnosti, pod nabídkou práce, ovšem je lehce přehlédnutelný. Určitě by pomohlo, kdyby odkaz byl více viditelnější. Nyní si musí uchazeč stáhnout formulář, vytisknout, vyplnit a naskenovat zpátky do počítače popřípadě tištěnou verzi podat ve společnosti. Pro snazší manipulaci v budoucnosti, by bylo přijatelnější, kdyby dotazník byl interaktivní. Tudíž že by si ho uchazeč o zaměstnání mohl vyplnit online a poté by ho hned odeslal do společnosti.

Využití mobilních aplikací

Z dotazníkového šetření je patrné, že se zatím nikdo z dotazovaných zaměstnanců nedozvěděl o pracovní nabídce ze sociálních sítí. Ovšem je nutné podotknout, že tento trend se zatím rozrůstá a je poskytován zdarma. Společnost se může zaměřit na mobilní aplikace, konkrétně aplikace PráceZaRohem. Tato aplikace je zdarma. Cílem aplikace je možnost najít zaměstnání v okolí bydliště uchazeče. Uchazeč si vyplní svou profesi a místo bydliště, společnost zadá pracovní nabídku a uchazeči, který vyhovuje daným požadavkům, přijde upozornění na volnou pozici. Mobilní telefon je nutnost dnešní doby a mnoho lidí, hlavně mladších, tento trend vítá. Tento způsob hledání práce působí zábavněji a zajímavěji.

Například Airjobs se snaží zaujmout moderním designem. Výhodné je také propojení portálu se sociální sítí Facebook, již se pracuje taky na spojení i s LinkedIn. Pokud uchazeče inzerát zaujme, zobrazí se seznam jeho kontaktů, kteří ve firmě pracují a může se jich zeptat na reference, popřípadě i další dotazy.

Databáze potencionálních uchazečů

Nejvíce respondentů v dotazníkovém šetření odpovědělo, že kontaktovali společnost sami. Občas se stává, že uchazeč zašle svůj životopis, i když společnost nikde nabízí žádnou pracovní pozici. Pro společnost to může být aktivní i atraktivní skupina kandidátů. Z životopisu je patrné, že uchazeč by mohl být pro společnost ideálním zaměstnancem. Z toho důvodu by společnost mohla mít vypracovanou databázi potencionálních uchazečů, a pokud by se vhodná pozice uvolnila, již budou mít kontakt na možného uchazeče. Tato databáze by mohla mít formu online dotazníku, kdy uchazeč vyplní údaje o dosaženém vzdělání, předchozích pracovních zkušenostech a úrovni cizího jazyka, atd. Databáze by byla pro společnost zdarma. Společnost již má databázi potencionálních uchazečů, kteří ale prošli již výběrovým řízením a bohužel nebyli přijatí. Tato databáze by byla s kontakty uchazečů, kteří na pohovoru ještě nebyli.

Náborový příspěvek

Společnost stále hledá zaměstnance na pozici obráběč kovů a využila již i ukrajinský pracovní portál. K zamyšlení by bylo namotivovat možné uchazeče jednorázovým náborovým příspěvkem ve výši 10 000 Kč. Třeba právě vhodný uchazeč dojíždí do zaměstnání více kilometrů, ale díky tomuhle příspěvku by viděl motivaci, zhodnotil situaci a chtěl by začít pracovat ve společnosti ARMATURY Group a. s.

Místnost určená na výběrový pohovor

Mnoho respondentů označilo v dotazníkovém šetření rušivý element jako nevhodně zvolenou místnost pro pohovor. Neboť cílem výběrového řízení je najít vhodného kandidáta, v zájmu společnosti by mělo být, aby se kandidát během tohoto procesu cítil dobře. Jelikož společnost bude chtít stále přijímat nové zaměstnance tak i nadále bude probíhat výběrové řízení. Nebylo by špatné zhodnotit situaci a dovybavit či zkulturnit místnost určenou na výběrový pohovor. Probrat toto téma s psychologem a poradit, jak by tato místnost měla vypadat. Například zelená barva uklidňuje. Finanční náročnost tohoto doporučení by záležela na obtížnosti přestavby, jednalo by se o pár tisíc korun.

Stáže

Nejvíce respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, byli právě vysokoškolsky vzdělaní. Společnost by mohla nabídnout stáže pro vysokoškolské studenty, popřípadě se zapojit do programu Cesta pro mladé, který je podporován Evropskou unií. Tím by si zajistila mladé a kreativní lidi již během toho co studují.

Příspěvek na dojíždění

Pro mnoho respondentů, kteří vyplnili dotazník, byla důležitá dopravní dostupnost, která je z blízkého okolí dobrá. Ovšem společnost ARMATURY Group a. s. je regionální podnik, tudíž přilákat uchazeče například z 25 kilometrů vzdálené Ostravy je složité. Přilákat by je mohl příspěvek na dojíždění pro osoby dojíždějící například více jak 25 kilometrů. Příspěvek by činil měsíčně 500 Kč.

6 Závěr

Hlavní prioritou procesu získávání a výběru zaměstnanců v každé společnosti je, aby zajistil získání nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici. Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současných procesů získávání a výběru zaměstnanců v organizaci ARMATURY Group a. s. Dále po zhodnocení procesů následovalo doporučení, které by mělo vést ke zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, které se skládají z pěti kapitol. První kapitolou byl úvod, kde byl objasněn cíl bakalářské práce. Dále význam vybraného a poté zpracovaného tématu či nastínění základní struktury této práce.

Druhá kapitola je součástí teoretické části, kde byla objasněna teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců. S pomocí odborné literatury byly vysvětleny pojmy související se získáváním a výběrem pracovníků. Proces získávání a výběru zaměstnanců se dále členil do jednotlivých podkapitol.

Charakteristika společnosti spolu s historií a současností organizace byla detailně popsána v třetí kapitole, která již patřila do části praktické. Zde bylo i objasněno složení zaměstnanců a organizační struktura společnosti. Tato i další kapitoly byly vypracovány s konzultací personalisty vybrané společnosti a dokumenty, které byly poskytnuty.

Ve čtvrté kapitole byl popsán proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tuto kapitolu uzavírá dotazníkové šetření, které proběhlo ve společnosti ARMATURY Group a. s. Dotazníky byly zaslány elektronicky THP, kteří byli zaměstnání v posledních pěti letech. Jednotlivé odpovědi byly vyhodnoceny, graficky znázorněny a slovně popsány.

Poslední pátou kapitolou jsou návrhy a doporučení. V této kapitole byly sepsány návrhy a doporučení, které vzešly ze zjištěných nedostatků ve společnosti. Navrženo bylo více možností. Mezi tyto varianty například patří interaktivní dotazník uchazeče, využívat mobilní aplikace, stáže pro studenty či příspěvek na dojíždění.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean R. VALENTINE a Patricia MEGLICH. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 9781305856189.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

PRICE, Alan. *Human resource management*. 4th ed. Andover: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4080-3224-4.

STINSON, Jeff. *A Practical Guide to Human Resources Management*. Bloomington: Universe, 2012. ISBN 9781469760858.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

Elektronické zdroje

APERIO. *Nejoblíbenější flexibilní formy práce nebo zaměstnávání*. [online]. [cit. 20. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.aperio.cz/605/nejoblibenejsi-flexibilni-formy-prace-nebo-zamestnavani>

ARMATURY GROUP. *O společnosti*. [online]. [cit. 20. 3. 2017]. Dostupné z: www.armaturygroup.cz

PENÍZE.CZ. *Armatury Group a. s.* [online]. [cit. 20. 3. 2017]. Dostupné z:
<http://rejstrik.penize.cz/25572881-armatury-group-a-s>

Ostatní interní materiály

Interní materiály společnosti ARMATURY Group a. s.

Seznam zkratk

AC	Assessment centre
a.s.	akciová společnost
mld.	miliarda
mspv	ministerstvo práce a sociálních věcí
THP	technickohospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2017

Lucie Václavíková
Lucie Václavíková

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti ARMATURY Group a. s.

Příloha 2: Charakteristika pracovního místa

Příloha 3: Tabulka k hodnocení uchazečů při výběrovém pohovoru

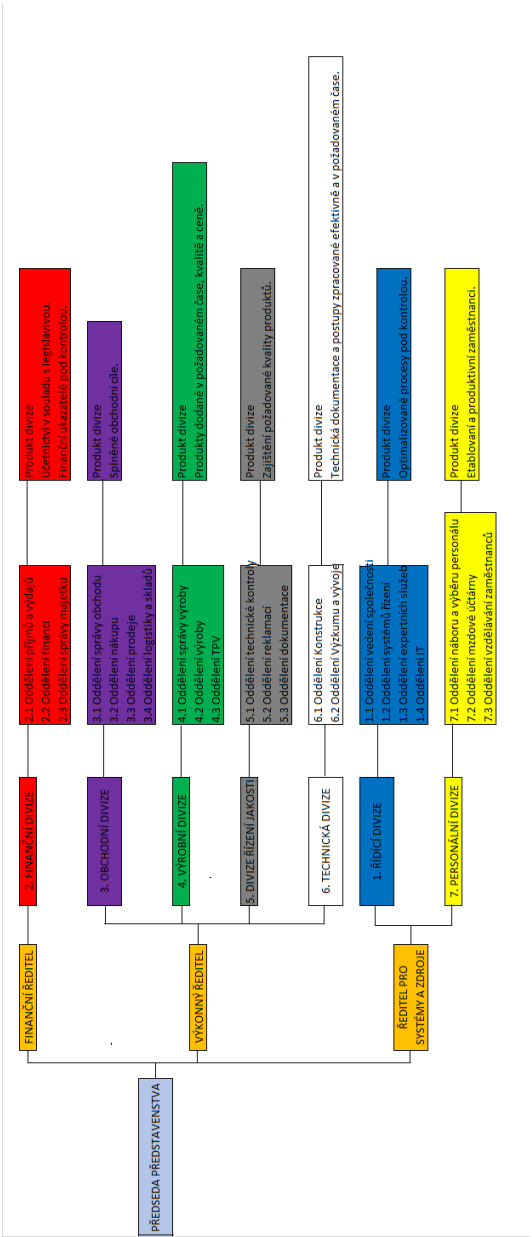
Příloha 4: Inzerát na volnou pracovní pozici

Příloha 5: Dotazník uchazeče

Příloha 6: Dotazník

Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura společnosti ARMATURY Group a. s.



Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Příloha 2: Charakteristika pracovního místa

Příloha č. 1 - Charakteristika pracovního místa



Zadal:
Počet požadovaných pracovníků:
Nástup možný od:

OBCHODNÍK PRO

Požadavky:

- **Vzdělání:** minimálně úplné středoškolské vzdělání technického nebo ekonom. možno i vysokoškolské,
- **Zaměření:** technické, ekonomické (obchodní),
- **Praxe:** výhodou,
- **Jazykové znalosti:** znalost AJ na střední úrovni, aktivní úroveň RJ, slovem i písmem,
- **Práce na PC:** znalost zákl. práce s PC nutná, Word + Excel, email, klient,
- **Osobnostní předpoklady:**
 - Pečlivý, samostatný, zodpovědný přístup k práci,
 - Ochoten k nárazové práci přesčas,
 - Dobrá odolnost vůči administrativní povaze práce,
 - Elán, ochota, vstřícnost, komunikativnost.
 - Schopnost a ochota realizovat služební cesty v Rusku a zemích býv. Sovět. svazu
- **Další dovednosti a znalosti:** schopnost zacházet, číst a orientovat se v technické dokumentaci výhodou, pokud ne, musí se naučit, základní orientace v materiálech, schopnost plynulé mluvy v cizí řeči, ochota cestovat – řidičský průkaz sk.B.

Podmínky práce:

- **Místo práce:** Dolní Benešov
- **Směnnost:** ranní, 8 h, pružná pracovní doba,
- **Náplň práce:**
 - Zajišťování a realizace nových obchodní kontraktů,
 - uzavírání obchodních smluv,
 - obchodní jednání a vyjednávání,
 - práce s informačním systémem,
 - související administrativní agenda.

- **Přesčasy:** bývají občas,
- **Smlouva na dobu určitou:** na ½ roku až rok, později na neurčito,
- **Zkušební doba:** 3 měsíce

Platové podmínky:

- **Základní mzda:**
- **Měsíční prémie:**
- **Osobní prémie:**
- **Příplatky:**
- **Bonusy:**
- **Celkem:**

INOR

Příloha 3: Tabulka k hodnocení uchazečů při výběrovém pohovoru

OBCHODNÍK PRO												
Jméno a příjmení	1 - 10 BODŮ	1 - 10 BODŮ	1 - 10 BODŮ	1 - 5 BODŮ	1 - 5 BODŮ	slovní hodnocení	v Kč	Datum	1 - 10 BODŮ	SKORE	CELKOVÉ POŘADÍ	
	OBLASTI HODNOCENÍ											
	Komunika a vstupovní, (sebe)prezentace	Obchodně ekonomické předpoklady k výkonu práce	Technické předpoklady k výkonu práce	Znalost cizích jazyků (angličtina)	Práce na PC	VÝHODY	NEVÝHODY	Představa hrubé nástupní mzdy	Nástup			CELKOVÝ DOJEM
	Komunikační dovednosti	Náležitosti ovch. Smlouvy, platební nástroje, akreditivy, přepravní podmínky, ...	Zákl. orientace v techn. výkresech, základy strojírenství, techn. myšlení, ...	Schopnost aktivního používání jazyka, základní mluva bez přípravy, ...	uživatelská/odborná práce s počítačem	slovní zhodnocení výhod, pozitiv	slovní zhodnocení nevýhod, negativ	v Kč	Datum			
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												



JINÉ POZNÁMKY

Výběrová komise:

podpis

Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

NABÍDKA PRÁCE



VYRÁBÍME ARMATURY
PRO ŽIVOT

Vyrábíme a prodáváme spolehlivé produkty do celého světa.
Máme rodinnou atmosféru, přestože zaměstnáváme více než 600 lidí.
Nadstandardně odměňujeme své zaměstnance.
Fungujeme v moderních kancelářských a výrobních prostorech v Dolním Benešově mezi Ostravou a Opavou

Aktuálně hledáme:

OBRÁBĚČE KOVŮ

Který bude obsluhovat jeden z následujících strojů:

- CNC soustruh YCM GT 250A
- obráběcí centrum VMCF 1600
- klasický soustruh typu SU-5/80
- klasický karusel typu SK 12
- CNC karusel

Který je:

- vyučen v oboru obráběč kovů, má středoškolské vzdělání
- v praxi alespoň 1-2 roky v oblasti obrábění kovů
- znalý řídicích systémů FANUC nebo HEIDENHAIN 530i či SINUMERIC 840D
- schopný číst technické výkresy
- Umí měřit mikrometry, posuvným měřítkem
- spolehlivý, samostatný a zodpovědný ke své práci

Který od nás dostane:

- zaměstnanecké benefity (např. závodní stravování, 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění, zvýhodněný telefonní program)
- práci ve vstřícném a přátelském kolektivu spolupracovníků
- zázemí stabilní a perspektivní společnosti

Pokud máte o pozici zájem, pošlete nám svůj životopis!

KONTAKT: Mgr. Vladimír Mařádek
Tel: +420 553 680 317
E-mail: vladimir.maradek@agroup.cz

ARMATURY Group a.s.
Nádražní 129, 747 22 Dolní Benešov
www.armaturygroup.cz

Příloha 5: Dotazník uchazeče



DOTAZNÍK UCHAZEČE /PRACOVNÍ PŘEDPOKLADY A OČEKÁVÁNÍ/									
Datum:	Nestrukturovaná žádost:	Konkrétní pozice:						foto	
		<i>prosím nevyplňujte</i>							
Pozice:		Výsledek:							
1.									
2.									
✚ ZÁKLADNÍ OSOBNÍ ÚDAJE									
Příjmení, jméno, titul:						Telefon:			
Adresa:						Email:			
✚ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ									
Úroveň dosaženého vzdělání	Název školy	Zaměření (studij. obor)	od	do					
Základní vzdělání									
Vyučen(a)									
(Všeobecné) střední odborné vzdělání s maturitou									
Vyšší odborné									
Vysokoškolské									
Doktorandské									
✚ DALŠÍ ZÍSKANÁ KVALIFIKACE – (REKVALIFIKACE)									
Typ kurzu, školení			Forma ukončení kurzu, školení				Datum ukončení		
1.									
2.									
3.									
4.									
✚ ZNALOST CIZÍCH JAZYKŮ (vhodnou odpověď označte křížkem)									
Cizí jazyk	1 (plynule)	2	3	4	5 (základy)	Forma studia	Ukončení - rok		
Anglický									
Německý									
Ruský									
Jiný									
✚ PRÁCE S PC - vyplňte, prosím, které programy ovládáte a na jaké úrovni									
Typ programu, spec. software			Základy	Běžný uživatel	Expert (velmi pokročilý uživatel)				
1.									
2.									
✚ ŘIDIČSKÁ OPRÁVNĚNÍ (vhodnou odpověď označte křížkem)									
Skupina	A	B	C	D	E	T	VZV	Jeřáb	

✚ TECHNICKÉ SCHOPNOSTI A PŘEDPOKLADY:		
Rozumím - čtu a orientuji se v technické dokumentaci	ANO	NE

✚ UMÍM ZACHÁZET S MĚŘICÍMI NÁSTROJI A PŘÍSTROJI		
A) Posuvné měřítko	ANO	NE
B) Mikrometr	ANO	NE
C) Jiné - jaké:	ANO	NE
D) Jiné - jaké:	ANO	NE

✚ MZDA, FINANČNÍ PODMÍNKY, OHODNOCENÍ		(čistý příjem v Kč)
Při nástupu očekávám	Kč
Po zapracování (zkušební době 3 měsíců)	Kč
Po 1 roce očekávám	Kč

✚ ZDRAVOTNÍ STAV		
Můj zdravotní stav je dobrý	ANO	NE
S omezením, jakým (charakterizuj slovně).....		

✚ DOSAVIDNÍ PRAXE A PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI - uvádějte, prosím, sestupně - od posledního aktuálního zaměstnavatele k prvnímu				
Název firmy, společnosti	Od	Do	Funkce – pracovní pozice (hlavní úkoly, povinnosti, zodpovědnost)	Důvod ukončení prac.poměru
1.				
2.				
3.				
Poznámky (prosím, nevyplňujte):				

✚ SPRÁVNOST ÚDAJŮ, SOUHLAS K EVIDENCI OSOBNÍCH ÚDAJŮ	
Prohlašuji, že jsem všechny údaje v dotazníku uvedl pravdivě a správně. Dávám tímto souhlas firmě ARMATURY Group a.s. evidovat a v rámci firmy šířit osobní údaje o mé osobě. Tento souhlas platí pouze pro účely nabídky zaměstnání a do jednoho roku od dnešního data. Po této době dojde ke skartaci osobních údajů. V dne: Podpis:	

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha 6: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Lucie Václavíková a jsem studentkou 3. ročníku VŠB-TUO – Ekonomické fakulty. Z důvodu zpracování bakalářské práce na téma „Zhodnocení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a. s.“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a vyhodnocení dotazníku slouží pouze jako podklad pro zpracování bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas, který strávíte pravdivým vyplněním tohoto dotazníku. Dotazník Vám nezabere více než 5 minut.

Návod k vyplnění: u každé otázky zaškrtněte prosím, takovou odpověď, která nejvíce odpovídá skutečnosti, Vašemu názoru, popřípadě dojům.

V případě dotazů nebo nejasností mě kontaktujte na email **lucie.vaclavikova.st@vsb.cz**.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2) Jaký je Váš věk?

- a) 18 – 29let
- b) 30 – 39 let
- c) 40 - 49let
- d) 50 – 59 let
- e) 60 a více let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné

e) Vysokoškolské

4) Kolik let jste ve společnosti již zaměstnán/a?

a) 0 - 2 roky

b) 2 - 5let

c) 5 - 10let

d) 10 a více let

5) Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti ARMATURY Group a.s.?

a) Prostřednictvím inzerce na internetu

b) Prostřednictvím inzerce v novinách

c) Prostřednictvím pracovníka společnosti

d) Doporučení známého

e) Prostřednictvím úřadu práce

f) Kontaktoval/a jsem společnost sám/sama

g) Prostřednictvím sociálních sítí

h) Jiným způsobem (uved'te jakým)

.....

6) Co bylo důvodem Vašeho zájmu pracovat ve společnosti ARMATURY Group a.s.?

(Vyplňte dle důležitosti, kdy 1 nejméně, 5 nejvíce)

Dobré finanční ohodnocení 1 2 3 4 5

Benefity 1 2 3 4 5

Náplň práce 1 2 3 4 5

Byl jsem nezaměstnaný/á 1 2 3 4 5

Lokalita společnosti 1 2 3 4 5

Dobrá dopravní dostupnost 1 2 3 4 5

Dobré jméno/reference společnosti 1 2 3 4 5

Jiné (uved'te co): 1 2 3 4 5

7) Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte tomu, co jste očekával/a?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

(Pokud jste na otázku č. 7 odpověděl/a **ano**, pokračujte otázkou č. 9)

8) Co nesplnilo Vaše očekávání? (Možnost více odpovědí)

- a) Firemní kultura
- b) Nadřízený
- c) Informovanost o pracovní pozici a její náplni
- d) Kolektiv
- e) Pocit nedocenění
- f) Zapracování
- g) Finanční ohodnocení
- h) Množství práce
- i) Jiné (uved'te co)

9) Jaké dokumenty po Vás byly při přihlášení do výběrového řízení vyžadovány?

(Možnost více odpovědí)

- a) Dotazník uchazeče
- b) Životopis
- c) Motivační dopis
- d) Doklady o dosaženém vzdělání, praxi
- e) Reference
- f) Jiné (uved'te jaké)

10) Do kolika dnů jste se dozvěděl/a o výsledku přijetí?

- a) Do 10 dnů

- b) 11 až 20 dní
- c) 21 až 30 dní
- d) Více než měsíc

11) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o výsledku výběrového řízení?

- a) E-mailem
- b) Telefonicky
- c) Osobně

12) Jak byste popsal/a atmosféru při pohovoru?

- a) Příjemná
- b) Spíše příjemná
- c) Spíše nepříjemná
- d) Nepříjemná, popř. co na Vás působilo nepříjemně.....

13) Byly podle Vás informace, které jste získal/a během pohovoru dostačující? Konkrétně jde o informace týkající se firmy samotné, pracovního místa, podmínek práce, atd.

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

(Pokud jste se na otázku č. 13 odpověděl/a **ano**, pokračujte otázkou č. 15)

14) Které z těchto informací byly při přijetí poskytnuty nedostatečně? (Možnost více odpovědí)

Pracovní náplň

Finanční ohodnocení

Pracovní doba

Jiné (uved'te jaké)

15) Měl/a jste při pohovoru pocit diskriminace?

a) Ano

b) Ne

(Pokud jste na otázku č. 15 odpověděl/a **ne**, pokračujte otázkou č. 17)

16) V čem jste pociťoval/a pocit diskriminace?

(Možnost více odpovědí)

a) Vzhled

b) Věk

c) Pohlaví

d) Děti

e) Původ

f) Jiné (uveďte co)

17) Měl/a jste při pohovoru dostatek prostoru položit své dotazy?

a) Ano

b) Ne

18) Zaznamenal/a jste při pohovoru některý z těchto rušivých elementů?

(Možnost více odpovědí)

a) Žádný

b) Hluk

c) Nedostatečné osvětlení

d) Nevhodná místnost

e) Nepřipravenost tazajícího

f) Špatné odvětrávání

g) Krátká doba k vyjádření

h) Odbíhání personalisty

i) Jiné (uveďte jaký)

19) Zúčastnil/a jste se při výběrovém řízení do společnosti ARMATURY Group a.s. testů pracovní

způsobilosti (testů schopností, dovedností, inteligence, osobnosti aj.)?

a) Ano

b) Ne

20) Zdál se Vám pohovor jako dostatečná metoda výběrového řízení?

a) ano

b) ne

(Pokud jste na otázku č. 20 odpověděl/a **ano**, pokračujte otázkou č. 22)

21) Jakou jinou metodu výběrového řízení byste uvítal/a?

a) Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti

b) Reference

c) Jiné (uved'te jakou)

22) Jak jste byl/a celkově spokojen/á s průběhem výběrového řízení?

a) Velmi spokojen/á

b) Spokojen/á

c) Spíše nespokojen/á

d) Nespokojen/á

23) Kdo ze zástupců společnosti byl přítomen u výběrového pohovoru?

a) Pouze personalista společnosti

b) Personalista a konkrétní vedoucí

Zdroj: Vlastní zpracování